

Центральноукраїнський національний технічний університет
ЦЗДО
Кафедра «Аудит, облік та оподаткування»

«Допущено до захисту»
зав. кафедрою аудиту, обліку та
оподаткування
к.е.н., доцент
Олена МАГОПЕЦЬ
« » 2021 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:
«Організація та методика управлінського обліку в торгівлі»

Виконав здобувач вищої освіти
II курсу, групи ООУД-20 МЗ (1,4)
ОПП «Облік і оподаткування в
управлінні підприємницькою
діяльністю та державним
сектором економіки»
спеціальності 071 «Облік і
оподаткування»
Солодчук Л.А.
« » 2021 р.

Керівник проекту
к.е.н., доцент
Надія СМІРНОВА
« » 2021 р.

Рецензент
к.е.н., доцент, доцент кафедри
фінансів, банківської справи та
страхування
Наталія ГАВРИЛОВА

Центральноукраїнський національний технічний університет
 Факультет ЦЗДО
 Кафедра аудиту, обліку та оподаткування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
 Освітньо-професійна програма
Облік і оподаткування в управлінні підприємницькою діяльністю та
державним сектором економіки

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри
 к.е.н., доцент
 Олена МАГОПЕЦЬ
 «___» _____ 2021 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
 ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

_____ Солодчук Лілія Анатоліївна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту)
Організація та методика управлінського обліку в торгівлі

2. Керівник роботи (проекту)
Смірнова Надія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 16 листопада 2021 р.

4. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи
(проекту) метою роботи є наукове обґрунтування практичних рекомендацій
щодо впровадження елементів управлінського обліку в систему
інформаційного забезпечення управління базового підприємства

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	02.10.2021 р. – 08.10.2021 р.	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	09.10.2021 р. – 15.10.2021 р.	Виконано
3.	Написання основного змісту випускної кваліфікаційної роботи	16.10.2021 р. – 01.11.2021 р.	Виконано
4.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	02.11.2021 р. – 12.11.2021 р.	Виконано
5.	Отримання відгуку наукового керівника	13.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	Виконано
6.	Представлення випускної кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри аудиту, обліку та оподаткування	16.11.2021 р.	Виконано

Дата видачі завдання

« 25 » серпня 2021 р.

Підпис керівника

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

« 27 » серпня 2021 р.

Підпис здобувача

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Солодчук Л. А. Організація та методика управлінського обліку в торгівлі. - Випускна кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік і оподаткування в управлінні підприємницькою діяльністю та державним сектором економіки». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблематиці впровадження та застосування управлінського обліку на підприємствах, що спеціалізуються на торгівлі. Робота спрямована на узагальнення напрацювань науковців, нормативно – методологічної літератури, оцінку практичного досвіду, визначення напрямів та розробку рекомендацій з організації та методики управлінського обліку на підприємствах торгівлі, з врахуванням специфіки малих.

Здійснено аналіз показників діяльності та фінансового стану ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс», оцінено сучасний стан та визначено напрями удосконалення облікової політики за організаційним, методичним та управлінським аспектами з врахуванням потреб інформаційного забезпечення управління та у відповідності з політикою управління фінансами малих підприємств.

Надано методичне забезпечення розробки та впровадження елементів управлінського обліку. Доведено не доцільність застосування підходу з ототожнення управлінського обліку з виробничим, у контексті його розгляду у торгівлі, з огляду на відсутність безпосередньо виробництва у сфері торговельної діяльності та необхідність інформаційного забезпечення управління поряд з можливістю виокремлення управлінського обліку організаційно у галузі торгівлі.

Надані практичні рекомендації з розробки та впровадження елементів управлінського обліку.

Ключові слова: облік, управлінський облік, торгівля, малі підприємства, контролінг, інформаційне забезпечення

SUMMARY

L. Solodchuk. Organization and methods of management accounting in trade. Graduation qualification work on the second (master's) level of higher education in the specialty 071 "Accounting and Taxation" of the educational-professional program "Accounting and Taxation in Business Management and the Public Sector of Economy". - Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. - Kropyvnytskyi, 2021.

The final qualifying work is devoted to the study of the implementation and application of management accounting in enterprises specializing in trade. The work is aimed at generalizing the work of scientists, normative - methodological literature, evaluation of practical experience, identification of directions and development of recommendations for the organization and methods of management accounting in trade enterprises, taking into account the specifics of small.

The analysis of performance indicators and financial condition of Modern Design Plus LLC was carried out, the current state was assessed and the directions of improving the accounting policy on organizational, methodological and managerial aspects were determined taking into account the needs of management information and in accordance with small business finance management policy.

Methodical support for the development and implementation of elements of management accounting is provided. The inexpediency of applying the approach of identifying management accounting with production, in the context of its consideration in trade, given the lack of direct production in trade and the need for information management, along with the possibility of separating management accounting organizationally in trade.

Practical recommendations for the development and implementation of elements of management accounting are provided.

Keywords: accounting, management accounting, trade, small enterprises, controlling, information support

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ І МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТОРГІВЛІ	12
1.1 Сутність та цільова спрямованість управлінського обліку в оптовій, роздрібній та комісійній торгівлі	12
1.2 Цільова спрямованість та методичні засади управлінського обліку в оптовій та роздрібній торгівлі	22
1.3 Концептуальна модель, організаційні аспекти впровадження та ведення управлінського обліку в торгівлі	30
Висновки до розділу I	38
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ, АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СТАН ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ «СУЧАСНИЙ ДИЗАЙН ПЛЮС»	41
2.1 Аналіз організаційних особливостей діяльності та діагностика фінансового стану ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»	41
2.2. Аналіз забезпечення ресурсами та стану інформаційного забезпечення управління капіталом та зобов'язаннями	52
2.3. Оцінка облікової політики та напрями її удосконалення за організаційним та методичним аспектом	62
Висновки до розділу II	73
РОЗДІЛ III ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ «СУЧАСНИЙ ДИЗАЙН ПЛЮС»	76
3.1. Методичне забезпечення розробки та впровадження управлінського обліку на ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»	76
3.2. Напрями автоматизації управлінського обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»	87
Висновки до розділу III	94
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

У сучасних умовах виникає об'єктивна потреба в здійсненні нових підходів до змісту та організації обліку для управління. Так, багатьом підприємствам доводиться працювати в умовах конкуренції і різних етапів економічної кризи, що посилюється пандемією. В Україні, як і в світі, переважна більшість суб'єктів господарювання в малому бізнесі здійснюють саме торговельну діяльність. Отримує значний розвиток та зміни торговий бізнес, більш складними стають його цілі і завдання, що обумовлює необхідність пошуку шляхів вирішення проблем ефективного управління. Об'єктивною передумовою дієвого управління є адекватне інформаційне забезпечення, що здійснюється в системі обліку. Найбільш ефективною системою інформаційного забезпечення управління є управлінський облік.

Основними напрямками управлінського обліку в торговельних підприємствах є отримання і використання інформації для управління товарно-матеріальними запасами, продажами і дебіторською заборгованістю, витратами і фінансовими результатами діяльності. На цей час немає ніякої нормативної бази, що регулює діяльність з ведення управлінського обліку в межах підприємств та загальновідомим є те, що управлінський облік є ефективним лише за умови його відповідності організаційним особливостям суб'єкта господарювання та його побудови згідно із стратегічними та оперативними цілями управління. Форми організації і методи ведення обліку для внутрішнього управління – внутрішня справа кожного торгового підприємства. Є особливості управлінського обліку як на галузевому рівні торгівлі так і відповідно до організаційної специфіки управління малих підприємств. Базовим для дослідження обрано мале підприємство ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс», що здійснює торговельну діяльність. Саме тому дослідження проблематики управлінського обліку в торгівлі є актуальним та має практичне спрямування для інформаційного забезпечення управління базового підприємства.

Дослідженню сутності управлінського обліку, визначенню його організаційних складових, методичних аспектів та принципів функціонування, а також питанням актуальності та необхідності його організації на підприємствах приділяли увагу такі науковці: І.А. Бланк, І. Белоусова, М.Д. Білик, Л. Гнилицька, Б. Засадний, Л.В. Джулій, О.О. Довжик, А. Романчук, О.І. Тимченко та багато інших.

Проблеми розвитку, організації та методології управлінського обліку досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: А. Апчерч, С. Голов, Р. Гаррисон, К. Друрі, З. Задорожній, Л. Нападовська, М. Пушкар, В. Рудницький, І. Фаріон, Т. Писаренко, О. Фоміна, Ч. Хорнгрен, Н. Чумаченко, Дж. Шанк, В. Говиндараджан, Н. Шляго, Р. Ентоні й ін.

Теорія і методологія управлінського обліку, його особливості в сучасних умовах господарської діяльності отримали розвиток у працях таких вітчизняних учених, як: С.Ф. Голов, О.М. Губачова, В.М. Домбровський, З.В. Задорожній, Т.Г. Камінська, О.В. Карпенко, М.В. Корягін, П.О. Куцик, О.А. Лаговська, С.О. Левицька, С.Ф. Легенчук, В.С. Лень, Є.В. Мних, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар, І.Б. Садовська, В.В. Сопко, В.О. Шевчук, В.А. Шпак, М.Г. Чумаченко та ін..

Проте, на даний момент, поряд із досягненнями щодо методики і організації управлінського обліку все ще залишаються невирішеними проблеми в його практичному впровадженні та застосуванні у підприємствах торгівлі. Також потребують подальших досліджень проблеми організації та методології управлінського обліку на малих підприємствах.

Високо оцінюючи внесок науковців у дослідження сутності, організації та методології управлінського обліку у торгівлі, є необхідним продовжити ці дослідження та з врахуванням особливостей конкретного господарюючого суб'єкта оцінити можливості розробки системи управлінського обліку.

Актуальність зазначених проблем обумовили визначення мети, об'єкта та предмета випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування

практичних рекомендацій щодо впровадження елементів управлінського обліку в систему інформаційного забезпечення управління базового підприємства.

Відповідно до визначеної мети сформульовано та вирішено завдання, які обумовили логічну структуру та послідовність її досягнення:

- розглянуто сутність та визначено цільову спрямованість управлінського обліку в оптовій, роздрібній та комісійній торгівлі;
- узагальнено методичні засади управлінського обліку в оптовій та роздрібній торгівлі;
- вивчено та узагальнено організаційні аспекти впровадження та ведення управлінського обліку в торгівлі;
- надано організаційно – економічну характеристику та проведено аналіз організаційних особливостей діяльності ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»;
- проведено аналіз економічної ефективності та фінансового стану ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»;
- оцінено сучасний стан та визначено напрями удосконалення облікової політики ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» за організаційним, методичним та управлінським аспектами;
- надано методичне забезпечення розробки та впровадження елементів управлінського обліку на ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»;
- обґрунтовано рекомендації з автоматизації управлінського обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс».

Об'єктом дослідження є процес інформаційного забезпечення управління торгівельною діяльністю.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, організаційних та практичних засад управлінського обліку в інформаційному забезпеченні менеджменту підприємств торгівлі.

Методи дослідження. У процесі вирішення зазначених завдань застосовано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання:

- аналізу та синтезу (для дослідження стану та динаміки розвитку базового підприємства);
- індукції та дедукції (для визначення змісту управлінського обліку з метою ефективного управління підприємством торгівлі);
- опитування (для збору, обробки та оцінки інформації, наданої суб'єктами господарювання щодо оцінювання ступеня використання інструментів і методів управлінського обліку);
- абстрагування (з метою визначення вимог до формування системи показників управлінського обліку);
- системний підхід (при формуванні теорії управлінського обліку).

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації, чинне законодавство, нормативно-правові акти з питань господарської діяльності, обліку, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, внутрішні регламенти базового підприємства, фінансова, статистична та податкова звітність базового підприємства.

У процесі дослідження отримано наступні результати, що містять елементи наукової новизни:

- дістали подальшого розвитку теоретичні підходи до визначення основних організаційних етапів розробки та впровадження управлінського обліку на малих торговельних підприємствах в контексті взаємозв'язку обліку та управління та врахування організаційних особливостей малих торговельних підприємств;
- доведено, у контексті розгляду управлінського обліку у торгівлі недоцільність застосування підходу з ототожнення управлінського обліку з виробничим з огляду на відсутність безпосередньо виробництва у сфері торговельної діяльності та необхідність інформаційного забезпечення управління поряд з можливістю виокремлення управлінського обліку організаційно у галузі торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані у роботі рекомендації з розробки та впровадження елементів

управлінського обліку прийняті до впровадження менеджментом базового підприємства та можуть застосовуватись іншими малими торговельними підприємствами.

Основні положення й результати дослідження опубліковано у тезах «Інформаційне забезпечення податкового менеджменту» матеріалів III Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики» та у статті «Проблемні аспекти інформаційного забезпечення управлінського обліку торговельних підприємств» у електронному Збірнику праць молодих науковців ЦНТУ, Випуск 12.

В першому розділі «Функціональне навантаження та особливості організації і методології управлінського обліку в торгівлі» розглянуто сутність та визначено цільову спрямованість управлінського обліку в оптовій, роздрібній та комісійній торгівлі та узагальнено організаційні аспекти впровадження та ведення управлінського обліку в торгівлі .

У другому розділі «Організаційні особливості, аналіз господарської діяльності, стан облікової політики та діагностика сучасного стану управлінського обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» представлено результати аналізу організаційних та економічних особливостей досліджуваного підприємства, оцінено облікову політику та стан управлінського обліку.

У третьому розділі «Особливості та перспективи застосування управлінського обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» надано методичне забезпечення розробки та впровадження елементів управлінського обліку та обґрунтовано рекомендації з автоматизації управлінського обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

Обсяг роботи. Робота викладена на 117 сторінках, вона містить 5 рисунків, 18 таблиць, додатки, список використаних джерел налічує 122 найменувань та викладений на 14 сторінках.

РОЗДІЛ I. ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ І МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та цільова спрямованість управлінського обліку в оптовій, роздрібній та комісійній торгівлі

Торгівля має важливе значення для ефективного функціонування економіки країни. Однією з важливих передумов ефективного функціонування економіки країни є розвиток торгівлі, яка повинна спиратися як на державний, так і на ринковий механізм впливу на споживчий ринок.

Під торговельною діяльністю розуміють ініціативну самостійну діяльність юридичних осіб і громадян по здійсненню купівлі-продажу споживчих товарів з метою одержання прибутку.

Торговельна діяльність здійснюється суб'єктами підприємницької діяльності всіх форм власності за наявності державного дозволу (ліцензії, патенту) на право здійснення такої діяльності. Залежно від форм організації і призначення вона поділяється на оптову і роздрібну.

Оптова торгівля - це «сфера підприємницької діяльності з придбання товарів для їх подальшої реалізації підприємствам роздрібною торгівлі, іншим суб'єктам підприємницької діяльності. Вона включає як безпосередні комерційні зв'язки в умовах договору купівлі-продажу й поставки між підприємствами-виробниками і споживачами, так і зв'язки між ними через торгових посередників» [31] .

Більш поширеним є трактування оптової торгівлі підгалузі торгівлі, яка здійснює товарообмін між виробниками та споживачами або роздрібною торгівлю. Вважається, що найбільш оптимальним є у сфері товарного обігу наявність посередника між виробником і споживачем який саме і є суб'єктом що здійснює оптову торгівлю. Особливостями оптової торгівлі є:

- зміна власника товару, що здійснюється у результаті операцій купівлі-продажу;

- зміна місця перебування товарів у результаті транспортування;
- складування та формування партій товарів.

Відповідно з організаційними особливостями створення суб'єктів оптової торгівлі, характером товарних запасів, станом та особливостями транспортної мережі наведені особливості по різному притаманні конкретним суб'єктами. Так, у посередницькій діяльності крім безпосередньо оптової торгівлі поширеною є комісійна торгівля або виокремлення суб'єктів, що забезпечують певні стадії просування товарів. Так, відповідно до сучасних особливостей розвитку оптової торгівлі мають місце спеціалізовані суб'єкти, що забезпечують виключно транспортування або виключно юридичне супроводження операцій з оптової торгівлі.

В організаційному плані ряд дослідників пропонує під оптовою торгівлею розуміти сукупність торговельно-гуртових і посередницьких організацій та підприємств, відмінних за масштабами обороту, організаційно-правовими формами та формою власності. Так, до сфери оптової торгівлі відносяться як приватні підприємства створені у формі акціонерних або інших товариств, що здійснюють масштабну діяльність та мають значну чисельність працівників так і малі підприємства. Крім того окремими ланками мережі оптової торгівлі є посередницькі структури та транспортні підприємства, що забезпечують функціонування сфери оптової торгівлі та просування товарів від виробників до споживачів.

Сучасна оптова торгівля являє собою органічну єдність багатоаспектних змістовних характеристик цієї важливої категорії внутрішнього ринку і економіки країни в цілому.

Вона є підгалуззю національної економіки, формою організації внутрішнього ринку і в той же час активним учасником товарного обігу. Оптова торгівля відіграє важливу роль «у забезпеченні товарного обміну, об'єднуючи території, встановлюючи доцільні господарські зв'язки між виробниками та покупцями. Поглиблення і вдосконалення цієї ролі оптової торгівлі є важливою об'єктивною передумовою забезпечення стабільного та

динамічного розвитку економіки нашої країни на шляху її ринкових перетворень. В.Д. Лагутін підкреслює, що недооцінювання потреб і необхідності розвитку товарного обігу і ролі оптової торгівлі в ньому, призводить до погіршення умов відтворювального процесу, послабляє територіальні зв'язки, провокує появу кризових тенденцій у розвитку національного виробництва.

В широкому розумінні оптовими вважаються операції, коли суб'єкт підприємницької діяльності (покупець) з метою отримання прибутку купує у великій кількості товари не для власного споживання, а для подальшого перепродажу їх меншими порціями від свого імені іншим споживачам, виконуючи в цей період функції зберігання і транспортування товарів.

Оптова торгівля здійснюється через:

- оптові бази — основні господарські одиниці оптової торгівлі, що здійснюють оптові закупки і продаж товарів та надають торгові послуги підприємствам і організаціям роздрібною торгівлі, громадського харчування, іншим суб'єктам підприємницької діяльності;
- товарні склади, склади-холодильники - відокремлені або спеціально пристосовані приміщення для зберігання товарних запасів;
- склади-магазини - торговельні та складські площі закритих та напіввідкритих приміщень для зберігання і продажу великогабаритних товарів (будівельних матеріалів, меблів тощо).

Підприємства оптової торгівлі, виконуючи роль сполучної ланки між виробниками і роздрібною торгівлею та іншими споживачами, покликані забезпечити найраціональніше просування товарів від виробників до роздрібних підприємств, а також промислових та інших підприємств для переробки і споживання.

Основні завдання підприємства оптової торгівлі полягають у тому, щоб:

- забезпечити відвантаження товарів покупцям оптимальними партіями, що допомагає раціональному використанню транспортних засобів,

зниженню витрат на перевезення;

- своєчасно забезпечити роздрібні торгові підприємства товарами, необхідними для населення, а підприємства виробничої сфери - матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва.

Роздрібна торгівля - це сфера підприємницької діяльності з продажу товарів (послуг) безпосередньо кінцевим споживачам для їх власного некомерційного споживання. Роздрібний товарооборот включає як продаж товарів населенню в роздріб, так і відпуск за безготівковими розрахунками дрібним оптом продовольчих товарів закладам освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення тощо (школам, інтернатам, будинкам відпочинку, лікарням тощо) [31].

Основними завданнями підприємств роздрібної торгівлі є:

- своєчасне забезпечення споживачів необхідними товарами;
- підтримка балансу між виробництвом і попитом з одночасним активним впливом на виробництво товарів, які користуються найбільшим попитом на ринку;
- скорочення витрат збутової діяльності та забезпечення рентабельності.

Окремим видом торгівлі є комісійна торгівля. Цей вид торгівлі ґрунтується на посередницьких відносинах і передачі власником прав на реалізацію товарів комісіонером. Кожен вид торгівлі відповідно до особливостей просування товарних запасів та організації збутової діяльності має специфічні об'єкти управління, що визначає особливість інформаційних запитів менеджменту та їх реалізацію. Незалежно від прав власності на товари та організацію їх просування до від виробника до кінцевого споживача основним об'єктом управління при цьому залишаються товарні запаси. Також важливим об'єктом управління в торгівлі є витрати збутової діяльності. Фінансовий результат торговельної діяльності визначається порівнянням реалізованої торговельної націнки та витрат збутової діяльності. Відповідно система управління має бути спрямована на підвищення

швидкості обертаності товарів, оптимізацію торговельної націнки та підвищення ефективності витрат збутової діяльності. Саме на ці об'єкти має бути спрямовано організацію та методику інформаційного забезпечення управління.

Інформаційне забезпечення управління в підприємствах торгівлі здійснюється за рішенням самих суб'єктів або безпосередньо системою фінансового обліку з розробкою оптимальної облікової політики та забезпеченням належного рівня аналітики або з використанням виокремленої системи управлінського обліку. У сучасних умовах як свідчить практика та наведені у фаховій літературі підходи виокремлена система управлінського обліку не знаходить поширення, що особливо стосується малих підприємств. Проте, недостатній рівень управлінської орієнтації обліку негативно впливає на результати господарської діяльності.

У фінансовій бухгалтерії створюється інформація про витрати в поелементному розрізі і про доходи, про загальний стан дебіторської і кредиторської заборгованості, про стан джерел фінансування, та наявні ресурси. Одним з основних завдань такої бухгалтерії є достовірність обліку фінансових результатів діяльності фірми загалом, її майнового і фінансового стану. Споживачами інформації при цьому є переважно зовнішні щодо підприємства користувачі, зокрема державні і фіскальні служби, банки, біржі, постачальники, покупці, інвестори.

Сучасні дослідники значну увагу приділяють трактуванню сутності та цільової спрямованості різних видів обліку, зокрема фінансового та управлінського та акцентують увагу на неоднозначності трактування сутності управлінського обліку та його взаємозв'язку з іншими обліковими підсистемами та системою управління. Так, у науковій літературі мають місце ототожнення управлінського та виробничого обліку. Ми вважаємо, що у контексті розгляду управлінського обліку у торгівлі такий підхід не може застосовуватись з огляду на відсутність безпосередньо виробництва у сфері торговельної діяльності та необхідність інформаційного забезпечення

управління поряд з можливістю виокремлення управлінського обліку організаційно у галузі торгівлі.

За іншим підходом має місце більш широке трактування управлінського обліку як підсистеми управління, яка охоплює не лише саме облік але й планування, контроль та аналіз інформації про ресурси, витрати, доходи та результати. Ми вважаємо саме такий підхід більш прийнятним та таким, що відповідає трактуванню управлінського обліку комітетом американської облікової асоціації: облік - це застосування загальної теорії інформації до проблем ефективного управління економічними подіями», а не лише оптимізація витрат та збільшення прибутків. Разом з тим «виробничий облік використовується для того, щоб описати виконану виконавцями роботу у розрізі витрат та прибутків у вартісному вимірі для короткострокового і довгострокового планування і функцій контролю.

У фаховій літературі має місце виокремлення напряму економічної роботи підприємств пов'язаного з прийняттям рішень менеджментом – контролінгу. Контролінг, як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічних коментувальних функцій у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Між управлінським обліком та контролінгом є дуже багато спільного, проте останнє поняття значно ширше. Ми вважаємо неправомірним ототожнення управлінського обліку з контролінгом не зважаючи на те, що окремі функції дублюються але контролінг є більш широким поняттям та виходить за межі обліку. У цьому зв'язку з огляду на те, що одним з основним об'єктом управління в оптовій торгівлі є товарні запаси доцільно розглядати управління ними, як цілісну систему, що з врахуванням особливостей торговельної діяльності ілюструє рисунок 1.1.

Автори [3;5;10;17;24;109], які розглядають цільову спрямованість управлінського обліку у контексті його тотожності з виробничим зазначають, що він спрямований на мінімізація витрат на виробництво продукції для

збільшення норми прибутку.

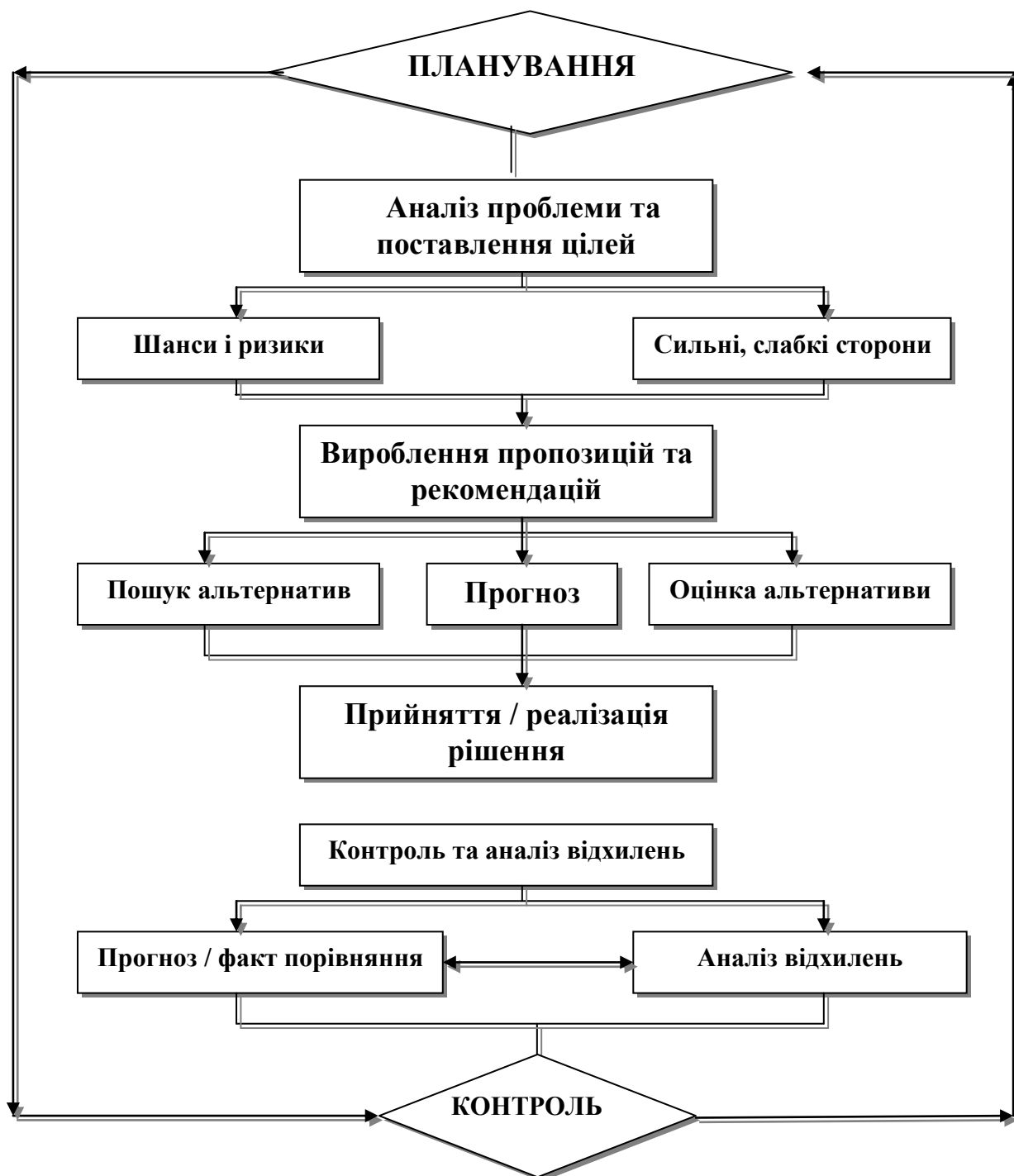


Рисунок 1.1. - Взаємозв'язок аналізу, планування і контролю в системі управління товарними запасами торговельного підприємства

Змістовність управлінського обліку у торгівлі у контексті особливостей діяльності, на нашу думку, полягає у спрямуванні на мінімізацію витрат збутової діяльності та підвищення рентабельності реалізованої торговельної націнки.

При розгляді суті управлінського обліку як системи важливим є

встановлення взаємодії та взаємозв'язку його з системою управління підприємством. Вважаємо, що управлінський облік є однією з найважливіших складових процесу управління підприємством, відповідно він формується в межах безпосереднього його впливу. Отже, діяльність управлінського обліку має системнозалежний характер, тобто існує тісний нерозривний зв'язок технологій обліку з технологіями управління підприємством. Тому будь-якому трактуванню управлінського обліку передує розуміння процесів менеджменту, його характеристика, структура.

Сучасному підприємству торгівлі, як складній системі, притаманні такі ознаки:

- цілісність;
- масовість;
- динамічність;
- випадковість і невизначеність у розвитку;
- неможливість ізоляції процесів і явищ, які відбуваються в системі, від навколишнього середовища;
- активна реакція на нові фактори, що з'являються в навколишньому середовищі;
- наявність граничних можливостей, які зумовлені обмеженістю в ресурсах та попиті;
- здатність до цілеутворення, тобто формування цілей всередині системи.

В ринкових умовах господарювання торгівля характеризується дедалі більшим ускладненням структури, обумовленим розширенням масштабів діяльності, зростанням мас товарів, які циркулюють каналами, збільшенням числа структурних елементів і багатоманітністю їх зв'язку між собою та із зовнішніми контрагентами. Ефективність управлінського впливу на регульовані процеси діяльності підприємства переважно залежить від вчасності прийняття рішення. Прийняття рішень є однією із ключових функцій управління. Кожного дня керівник зіштовхується з необхідністю

приймати низку рішень. Якість, раціоналізм, правильність прийнятих керівництвом рішень безпосередньо впливає на економічний стан підприємства, на його конкурентоспроможність та здатність втриматися та просуватися на ринку. Управлінський облік покликаний полегшити та якісно покращити процес прийняття рішення, забезпечуючи його інформацією.

Розробка та впровадження управлінського обліку ґрунтується на системі принципів, при цьому доцільно звернути увагу на дослідженнях і принципах, розроблених Американським інститутом сертифікованих публічних бухгалтерів (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA) та привілейованим інститутом управлінських бухгалтерів (Chartered Institute of Management Accountants – CIMA) [10;с.255], та адаптувати їх для українських торговельних підприємств. Такі принципи управлінського обліку зосереджені на досягненні чотирьох цілей: комунікація породжує інформацію, що має вплив; інформація є релевантною; аналізується вплив на вартість; розумне керування вибудовує довіру. Ці принципи застосовуються у 14 основних сферах управлінського обліку, а AICPA та CIMA націлюють науковців всього світу працювати над їх удосконаленням, щоб забезпечити їх актуальність у майбутньому. Для вирішення проблем постановки і використання системи управлінського обліку, які обумовлені відсутністю єдиних методологічних підходів і достатньої практики, науковцями видається доцільним дотримуватися підходів до її розробки, впровадження та застосування, що наведені таблицею 1.1.

При формуванні системи управлінського обліку на основі сформульованих принципів і підходів ця інформаційна система обліку може взагалі не мати зв'язків ні з бухгалтерією, ні з фінансовим обліком, а також не оперувати фінансовими даними. Це обумовлено тим, що всі необхідні дані і показники можуть формуватися в центрах відповідальності і передаватися в структурний підрозділ, який їх узагальнює, структурує і на їх основі формує управлінську звітність.

Таблиця 1.1

**Принципи формування, розробки, впровадження та використання
системи управлінського обліку**

№з/п	Принципи формування системи управлінського обліку
1	Структуризація діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних і безперервних бізнес-процесів – груп операцій, дій (activities), спрямованих на отримання певного кінцевого результату
2	Можливість постійної оцінки прогнозованих, планованих і фактичних результатів у системі управлінського обліку фінансово-господарської діяльності організації як по підприємству в цілому, так і в розрізі бізнес-процесів, центрів відповідальності – структурних підрозділів, співробітників, проектів компанії і тощо
3	Обов'язковість регламентації виконання і операційного обліку результатів бізнес-процесів на основі відповідних зовнішніх і внутрішніх стандартів (регламентів) – нормативних документів міжнародного, національного, галузевого або корпоративного рівня, що визначають порядок, терміни виконання операцій, результати і якість їх виконання і реалізації
4	Комплексність і аналітичність використовуваних для управлінського обліку результатів і характеристика їх оціночних показників, які забезпечують їх репрезентативність і збалансованість щодо поставлених стратегій розвитку, цілей і завдань організації в цілому

З іншого боку, інтеграція – впорядкування і автоматизація зв'язків управлінського та бухгалтерського обліку на методологічному, інструментальному й організаційному рівнях – дозволяє забезпечити порівнянність даних бухгалтерської та управлінської звітності з найменшими фінансовими, тимчасовими, кадровими та матеріальними витратами. І саме керівництвом компанії приймається остаточне рішення про конфігурацію – на основі зіставлення своїх потреб в управлінській інформації, наявних можливостей і ресурсів, які можуть бути задіяні при формуванні та впровадженні такої інформаційної системи.

Отже, управлінський облік в торгівлі - це діяльність, пов'язана із забезпеченням менеджменту торговельного підприємства інформацією, яка необхідна йому для управління підприємством з максимально можливим ступенем ефективності. До компетенції управлінського обліку відповідно належить вся система організації управління бізнесом загалом, включаючи систему оцінки діяльності підрозділів і функціональних блоків, стратегічне управління і управління людськими ресурсами, тобто більшою мірою це

управлінські технології.

1.2 Цільова спрямованість та методичні засади управлінського обліку в оптовій та роздрібній торгівлі

У сучасних умовах господарювання для більшості суб'єктів господарювання, що здійснюють торговельну діяльність особливого значення набувають інструменти управлінського обліку, які надають можливість здійснити оцінку результатів. Серед торговельних підприємств значна питома вага належить потужним підприємствам які мають мережеву систему будови або до їх складу належать різні структурні підрозділи. Відповідно актуальним є питання щодо оцінки внеску структурних підрозділів у загальний результат торговельного підприємства.

Інформаційні запити менеджменту торговельних підприємств мають певну особливість, що обумовлено специфікою діяльності підприємств торгівлі, які безпосередньо впливають на методологію та організацію управлінського обліку. Рисунком 1.2 проілюстровано специфічні особливості торговельної діяльності, які мають бути враховані в обліковій практиці закладів торгівлі саме тому, що безпосередньо обумовлюють методологію та організацію управлінського обліку на підприємствах торгівлі.

Так особливістю торговельної діяльності, що має бути враховано при визначенні методичної складової управлінського обліку є динамічне зовнішнє середовище та висока конкуренція, яка значно впливає на постійну зміну структури конкурентів та залежність обсягів реалізації від платоспроможного попиту та політики конкурентів зокрема цінової та рекламної. Іншою особливістю є вплив на результати комерційної діяльності іміджу підприємства торгівлі та лояльності покупців. Посилена конкуренція на ринку надає продавцям різні можливості для активізації продажу і одночасно накладає на них певні обмеження. За таких умов стимулювання продажу товарів є невід'ємною складовою управління продажами товарів,

що, в свою чергу, визначає напрям торговельної діяльності та включає комплекс операцій з продажу товарів, впровадження яких на підприємстві повинно забезпечити запланований результат.



Рисунок 1.2. - Галузеві особливості торговельної діяльності як фактору впливу на організацію та методику управлінського обліку.

Цільове спрямування управлінського обліку закладу торгівлі це формування та використання його даних для прийняття менеджментом управлінських рішень, для досягнення оптимальних результатів діяльності. Основними напрямками управлінського обліку торгових підприємств є отримання та використання інформації для управління товарно-матеріальними запасами, продажами та дебіторською заборгованістю, витратами та фінансовими результатами діяльності. Науковці зазначають, що натеper відсутня нормативна регламентація внутрішнього управлінського обліку. Відповідно форми організації та методи ведення обліку для внутрішнього управління – внутрішня справа кожного торговельного

підприємства. Особливості управлінського обліку в торгівлі, що мають бути враховані за організаційним аспектом управлінського обліку, визначаються завданнями, які цей облік має вирішувати, а саме:

- вибір або відмова від певного виду товару для торгівлі на основі аналізу його рентабельності, формування асортименту;
- визначення меж допустимого інтервалу ціни продажу;
- визначення точки беззбитковості окремих товарів, центрів відповідальності;
- оцінка ефективності у розрізі сезонів, магазинів, груп товарів, товарних знаків;
- продаж/закриття діючих магазинів або торговельних одиниць;
- придбання додаткового обладнання;
- будівництво/придбання нових торгових об'єктів;
- зміна технології та організації торгівлі;
- просування по службі окремого менеджера, визначення мотиваційних важелів та їх застосування;
- контроль збереження активів;
- контроль розрахунків із сторонніми організаціями;
- контроль витрат збутової діяльності у розрізі магазинів, статей витрат.

Відповідно до перелічених завдань, особливістю організації управлінського обліку у торгівлі є постановка системи оперативного управління товарними запасами та управління витратами. Слід зазначити, що на відміну від бухгалтерського обліку, управлінський облік у торгівлі дозволяє отримувати дані про товар не лише у вартісному вираженні, а й у якісно-кількісному. Величину фактичних товарних запасів для продажу в системі управлінського обліку порівнюють у динаміці за ряд минулих періодів часу та порівнюють з нормативами, що дозволяє виявити тенденції зміни товарних залишків, їх збільшення чи зниження в абсолютних одиницях та відносних показниках на конкретну дату за місяцями та кварталами року. Для вирішення цього завдання є необхідним визначити період подання

звітності, формат звітності та осіб, що відповідальні за формування і аналіз та спосіб подання звітності.

Зіставлення фактичних величин із заздалегідь встановленими нормативами дозволяє оцінити ступінь виконання планових показників, за необхідності ухвалити оперативні управлінські рішення з метою підтримки фактичного товарного запасу оптимальному рівні. Ефективність управлінського обліку за цим напрямом залежить від якості розробки нормативних параметрів.

Крім величини товарних запасів у певний період управлінський облік дозволяє управляти асортиментом продажів, генеруючи дані про кількість проданих виробів у розрізі окремих найменувань товарів, їх видів та асортиментних груп.

Аналізуючи особливості управлінського обліку торгових підприємств необхідно враховувати і сферу діяльності підприємства – роздрібна торгівля чи оптові продажі. Управлінський облік у роздрібній торгівлі додатково включає облік замовлень, повернень товару, списань, інвентаризацій.

Цілі управлінського обліку в даному випадку, це:

- сам облік товарообороту,
- можливість визначення та гнучких змін націнки товару,
- продажі в магазинах, що входять до мережі, можуть відбуватися за різними прайс-листами, які зафіксовані у програмі обліку.

У роздрібній торгівлі оплата товару переважно провадиться за готівковим розрахунком, але у сучасних умовах з використанням іноваційних платіжних інструментів збільшується частка безготівкових надходжень, а ознакою роздрібного продажу є факт реалізації кінцевому споживачу. Існують законодавчо певні вимоги регламентації касової дисципліни та операцій з готівкою. Обсяг продажів за готівку визначається на основі даних з ЕРРО як сума грошових коштів, що надійшли безпосередньо від покупців у момент придбання ними товарів, так і коштів, що надійшли безпосередньо на розрахунковий рахунок підприємства при оплаті товару за допомогою

кредитних та інших платіжних карток. Величина виручки може бути зменшена на суму повернення грошей покупцю за помилково пробитими чеками. При цьому повернення коштів має бути оформлене у відповідності до вимог законодавства. При цьому повернення коштів може здійснюватися як на день реалізації, так і протягом певного періоду часу. Дані коригування за величиною фактичної виручки, відображеної в управлінському обліку, необхідно звіряти за касовим та товарним звітами. Правила визначення торговельної націнки продажу у вартісному вимірі, чітко визначено у П(С)БО 9 «Запаси». Згідно з чинним законодавством при продажу товарів за роздрібними цінами до їхньої величини включається відповідна сума ПДВ. Порядок визначення обсягу роздрібних продажів встановлений чинними положеннями з бухгалтерського обліку та не допускає інших варіантів. При цьому для формування податкових наслідків важливим є дотримання норм П(С)БО 9 стосовно розрахунку реалізованої торговельної націнки за групами товарів. Для потреб управління є необхідним узгодити податковий аспект з управлінням торговельної націнки та забезпечити можливість гнучності ціноутворень. На відміну від фінансового обліку у системі управлінського обліку можливості отримання інформації про продажі значно ширші. Так, залежно від специфіки та обсягу роздрібних продажів застосовують різні методи обліку товару: натурально-вартісний, за середнім відсотком, за асортиментом товарообігу та залишку товару, за загальним обсягом продажів.

Облік витрат в управлінському обліку в торгових організаціях за місцем витрат та центрами відповідальності залежить від масштабів та специфіки діяльності торгової фірми та її підрозділів. При цьому в роздрібній торгівлі, на відміну від галузей матеріального виробництва, перевагу віддають центрам фінансової відповідальності та видам бізнесу (групам товару). Побудова обліку витрат за центрами відповідальності дозволяє їх контролювати на всіх рівнях менеджменту, встановлювати відповідальних за виникнення незапланованих витрат, перевитрат і інших відхилень від

бюджету. При цьому як було зазначено ефективність такого обліку залежить від об'єктивності бюджетів та гнучкому їх коригуванню за необхідністю.

Облік витрат за центрами відповідальності дозволяє у подальшому перейти до більш досконалої його форми - організації функціонального обліку витрат та результатів діяльності (метод ABC).

Кожне торговельне підприємство має право розробити для системи управлінського обліку власну класифікацію видів витрат, методів бюджетування витрат та складання калькуляції. При цьому всі витрати поділяються на прямі та непрямі, змінні чи постійні. До прямих відносяться витрати, безпосередньо пов'язані з продажем певного виду товару, які включаються до його собівартості. До непрямих витрат відносяться витрати, які не можуть бути прямо віднесені на продаж товару. Наприклад, у роздрібній торгівлі до прямих витрат на продаж товару можна віднести: вартість придбаного товару, зарплату торгового персоналу, вартість упаковки, транспортні витрати тощо.

До непрямих витрат відносяться витрати на рекламу, утримання допоміжних підрозділів, адміністративно-господарські витрати, ІТ-послуги тощо. База розподілу непрямих витрат на собівартість товару розробляється самим підприємством. Непрямі витрати можуть розподілятися між структурними підрозділами або окремими видами діяльності пропорційно до обсягу продажу, вираженому в грошовому еквіваленті. У галузях матеріального виробництва, у системі управлінського обліку та контролю витрат використовують методи директ-кост, нормативного обліку та стандарт-косту. Застосування даних методів можливе й у торгівлі, але є досить трудомістким процесом через відсутність уніфікованих достовірних даних нормування витрат. У основі нормування (стандартизації) витрат має бути не індивідуальна норма витрат, а її сукупний норматив – бюджет, тобто. кошторис.

Відхилення від нормативу необхідно виявляти за кожним різновидом реалізованого товару, у розрізі центрів відповідальності. Розподіляти їх за

видами товарів або їх групами слід лише у разі потреби, наприклад, за тими групами товару, реалізація яких вимагає на підприємстві особливих умов продажу. При застосуванні системи директ-кост контроль рентабельності продажів можна здійснювати за величиною їхньої торгової маржі за кожним видом товарів, що реалізуються.

Невід'ємним елементом управлінського обліку є система бюджетування. Бюджетування – це процес побудови та виконання бюджету – узгодженого та збалансованого фінансового плану діяльності та розвитку підприємства або його окремих підрозділів. Методику бюджетування у загальному вигляді наведено у більшості джерел економічної літератури та містить стандартні процедури формування як генерального, і операційного бюджетів [48]. Загальний бюджет торгівельного підприємства складається з фінансового плану та операційного бюджету. Фінансовий план складається з урахуванням даних операційного бюджету, тому більшість методологічних розробок у сфері бюджетування у торгівлі присвячена саме плануванню операційного бюджету. Операційний бюджет формується шляхом складання різних бюджетів у регламентованій послідовності:

- бюджет продажів,
- бюджет закупівель,
- бюджет собівартості,
- бюджет витрат на збут.

Для багатьох торгових підприємств характерним є виокремлення бюджету транспортно-заготівельних витрат. Складання бюджету продажів є вихідним пунктом у системі бюджетування у торгівлі. Для найбільш точного прогнозу бюджету продажу існує два основних методи: статистичний прогноз на основі математичних методів та аналіз статистичних даних минулих періодів з урахуванням зовнішніх факторів бізнес-середовища (діяльність конкурентів, загальне становище на національному та світовому ринку, результативність реклами, циклічні та сезонні коливання). Обсяг продажу та його товарна структура впливає на більшість інших бюджетів, що

формується з урахуванням інформації про бюджет продажів. Від того, наскільки точним буде бюджет продажів, залежить якість всього операційного бюджету.

Одним з методів управлінського обліку в торгівлі є фінансове бюджетування. Фінансовий бюджет – це план, у якому відображаються передбачувані джерела фінансових коштів та напрями їх використання у майбутньому. Фінансовий план включає бюджет коштів і бюджет капітальних витрат підприємства. При фінансовому бюджетуванні необхідно запланувати суми податків, що підлягають сплаті до бюджету, суми необхідні для погашення заборгованості перед постачальниками, суму амортизації основних засобів, витрати на матеріальне заохочення співробітників та розвиток підприємства і т.і. Особливістю фінансового бюджетування в торгівлі полягає у плануванні короткострокових позик протягом календарного року для запобігання касовим розривам та невиконанню зобов'язань перед постачальниками. При цьому є необхідним проводити порівняльний аналіз можливих варіантів короткострокового кредитування для оптимізації фінансових витрат.

Управлінський облік в торгівлі в наукових працях за методичним аспектом є достатньо відпрацьованим. Але, як свідчить практика, не всі господарські суб'єкти формують та використовують управлінську звітність для ухвалення важливих управлінських рішень. Ми погоджуємось з позицією науковців, відповідно з якою важливою причиною неефективного використання системи управлінського обліку в торгівлі є людський фактор, коли співробітники припускаються суттєвих помилок в організації цього обліку, не розуміють його важливості та навіть мають місце факти спотворення управлінської інформації у звітності для вуалювання організаційних похибок та помилок.

1.3. Концептуальна модель, організаційні аспекти впровадження та ведення управлінського обліку в торгівлі

Управління торговельною діяльністю вимагає вирішення специфічних (нетипових) проблем, що обумовлює необхідність організації іншої, ніж в інших галузях системи управлінського обліку та звітності, розроблення специфічного інструментарію, тобто потребує так званих «галузевих рішень».

Вивчення та узагальнення праць науковців, що присвячені висвітленню теоретико-методологічних засад управлінського обліку та з'ясуванню особливостей його становлення та розвитку з врахування галузевих особливостей торгівлі, дозволило Фоміной В.О.[111] визначити цільові параметри формування системи управлінського обліку та управлінської звітності на підприємствах торгівлі та розробити концептуальну галузеву модель управлінського обліку у торгівлі (її сутність наведено таблицею 1.2).

Відповідно до наведеної моделі управлінський облік в торгівлі розглядається як активно-адаптивна система інформаційного забезпечення управління, основною метою якої є оперативне задоволення постійно зростаючих інформаційних запитів внутрішньогосподарського менеджменту в прийнятті управлінських рішень на різних етапах. Так управлінські рішення мають різний рівень відповідно до цілей, а саме оперативних, тактичних на стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.2

Галузева модель управлінського обліку у торгівлі

МЕТА	ПРЕДМЕТ	ОБ'ЄКТИ
Оперативне задоволення постійно зростаючих інформаційних потреб менеджменту в прийнятті управлінських рішень щодо оперативних, тактичних та стратегічних цілей підприємства	Увесь спектр діяльності підприємства торгівлі в цілому та його структурних підрозділів, зокрема	Облікові (доходи, витрати, фінансові результати), аналітичні (ціни, ризики, інновації, інвестиції), контрольні (бюджети, відхилення), організаційні (центри відповідальності, види діяльності, процеси)

Продовження табл. 1.2

ПРИНЦИПИ	ІНСТРУМЕНТАРІЙ	СУБ'ЄКТИ
Основні (комунікація, використання релевантної інформації, аналіз впливу різних чинників на цінність компанії, управління засноване на довірі) та доповнюючі	Облікові, аналітичні, контрольні, організаційні	Фахівці з управлінського обліку та підрозділи підприємства, що виконують окремі функції
ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	ПЕРЕВАГИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ	КОРИСТУВАЧІ ІНФОРМАЦІЇ
Дані про об'єкти управління підприємством торгівлі та його зовнішнє середовище	Обґрунтованість управлінських рішень	Менеджери різних рівнів управління підприємства торгівлі

Основними базовими об'єктами управління в торгівлі є операції з продажу товарів, що впливає на доцільність виокремлення основних інформаційних складових - модулів системи управлінського обліку підприємств торгівлі:

- управління продажами товарів;
- управління запасами;
- управління дебіторською заборгованістю;
- управління грошовими коштами та управління ризиками.

Відповідно до особливостей торговельної діяльності та сутності і цільової спрямованості управлінського обліку є можливим визначити властивості управлінського обліку, які притаманні саме торговельній діяльності та мають бути враховані при організації його впровадження:

- самостійність, ініціативність суб'єкта господарювання щодо організації та ведення управлінського обліку відповідно до стандартів, сформованих на рівні підприємства самостійно;
- свобода вибору варіантів дій економічного суб'єкта щодо організації та ведення управлінського обліку;
- право на створення, функціонування і розвиток системи управлінського обліку на підприємстві;
- добровільність суб'єкта господарювання щодо організації та ведення управлінського обліку або відмови від нього, в тому числі за

допомогою розробки системи стандартів і регламентів управлінського обліку;

- індивідуальність у формуванні стандартів і регламентів ведення управлінського обліку та складання управлінської звітності, а також їх діагностики та моніторингу на підприємстві обумовлює неможливість їх використання іншим суб'єктом господарювання без внесення необхідних змін;

- автономність стандартів і регламентів управлінського обліку одного суб'єкта господарювання від системи стандартів і регламентів управлінського обліку іншого (их) суб'єкта (ів).

Управлінський облік на рівні господарюючих суб'єктів є ефективним лише за максимального врахування при його формуванні особливостей діяльності суб'єкта господарювання, що стосується як галузевих особливостей торгівлі так і організаційної специфіки конкретного суб'єкта. Торгівельна галузь є найбільш поширеною в Україні відносно кількості суб'єктів. До їх складу входять як потужні корпорації так і суб'єкти малого підприємництва. Організаційна особливість впливає на специфіку логістичної та постачальницької діяльності, специфіку управління збутовою діяльністю, формування цінової політики тощо. З огляду на це формування єдиної моделі управлінського обліку не можливо.

Концептуальна модель управлінського обліку відповідно до цільової спрямованості її формування у галузі торгівлі не залежить від організаційних особливостей діяльності а саме організаційна модель має враховувати специфіку діяльності.

Відповідно до поглядів сучасних науковців організація управлінського обліку – це спрямовані системні дії вищого управлінського персоналу на формування, підтримку, постійне удосконалення функціонування системи управлінського обліку та забезпечення досягнення його цілей на підприємстві. Ми приєднуємося до фахівців, які вважають за доцільне розглядати різні аспекти організації системи управлінського обліку, а саме:

- структура управлінського обліку;
- процес організації управлінського обліку.

Традиційним для управлінського обліку, що безпосередньо стосується і управлінського обліку у торгівлі, є виокремлення систем управлінського обліку відповідно до його взаємозв'язку з фінансовим обліком. Так, більшість науковців виокремлюють такі організаційні системи:

- інтегрована;
- автономна;
- переплетена.

Перша система ґрунтується на безпосередньому об'єднанні фінансового і управлінського обліку в єдиній системі рахунків. Автономна або локальна організаційна модель передбачає ведення управлінського обліку за окремим планом рахунків. Третя модель передбачає формування інформації для управління на основі синтезу методів.

Також має місце трактування управлінського обліку з організацією формування інформації лише за окремим об'єктами поза системою бухгалтерських рахунків. У фаховій літературі за організаційними особливостями також відповідно до поділу праці облікового персоналу виокремлюють типи організації облікового апарату:

- виокремлення фінансової та управлінської бухгалтерії;
- створення єдиного обліково – економічного підрозділу.

Прийняття рішень щодо обрання доцільного варіанту знаходиться у компетенції підприємства і залежить від можливостей (технічних, кадрових, фінансових) так і від очікуваних результатів впровадження. Практика свідчить, що в сучасних умовах більш прийнятним є централізований організаційний підхід, відповідно до якого організація управлінського обліку регламентується і контролюється єдиною обліково-аналітичною службою на чолі з відповідальною особою за його впровадження (ведення), що притаманно більшості суб'єктів господарювання у торгівлі що не мають мережевої побудови. У торгівлі децентралізований підхід має місце у

потужних закладах мережевої торгівлі, згідно з яким веденням управлінського обліку і формуванням управлінської звітності займаються працівники різних відділів (фінансового, планово-економічного, аналітичного).

На підставі вивчення літератури встановлено, що «базовими складовими організації управлінського обліку є процеси вибору, систематизації, визначення зв'язків за процесами діяльності підприємства торгівлі (постачання, складування, продаж), їх організації, об'єднанні в часі здійснення та просторі зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Саме тому система внутрішнього нормативного регулювання управлінського обліку має бути гармонізована з іншими корпоративними (внутрішніми) стандартами підприємства. Для цього на кожному підприємстві має бути прийнято внутрішній регламент управлінського обліку, який визначає об'єкти управлінського обліку та підходи до відображення інформації про них в управлінській звітності. Це дозволить упорядкувати і пов'язати всі функції і сфери управління організацією на основі уніфікованих описів бізнес-процесів» [109]

На нашу думку заслуговує на увагу пропозиції науковців щодо розробки для торговельних підприємств такого регламенту управлінського обліку, як «Положення про діагностику методики і організації управлінського обліку».

У результаті ведення управлінського обліку надається інформація менеджменту здебільшого у формі управлінської звітності. При прийнятті рішень щодо відповідності показників звітності запитам користувачів є необхідним здійснювати перманентний моніторинг з огляду на гнучкість управлінського процесу та необхідність оновлення показників управлінської звітності відповідно до формування нових інформаційних запитів.

Суттєве значення для менеджерів має доступна форма внутрішнього звіту, розміщення і подання відповідної інформації. Стандартного набору управлінської звітності з єдиними формами та інформаційною структурою

бути не може. Управлінська звітність індивідуальна. Тому науковці виділяються класифікаційні ознаки, які характеризують загальні підходи до форм управлінських звітів:

за формою представлення (табличні, графічні, текстові і комбіновані звіти);



Рисунок 1.3. - Організація управлінського обліку на підприємстві торгівлі

за видами діяльності (звіти по закупівлі і заготівлях, звіти з реалізації);

за рівнем представлення (звіти для керівників вищого рівня, звіти для менеджерів структурних підрозділів, звіти для менеджерів низової ланки);

за обсягом інформації (зведення, оперативні звіти, підсумкові звіти);

за частотою подання (поточні, зведені та комплексні звіти);

за змістом (звіти по ключових позиціях та аналітичні звіти);

за соціальним значенням (звіти з соціального розвитку колективу, звіти з реалізації заходів збереження навколишнього середовища);

за видами прийнятих управлінських рішень (для обґрунтування тактичних, оперативних та стратегічних управлінських рішень

Для обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств торгівлі пропонуємо систему управлінських звітів, перелік яких наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Склад управлінської звітності підприємств торгівлі

Види прийнятих управлінських рішень		
1	2	3
Для обґрунтування оперативних управлінських рішень (термін подання - щоденно)	Для обґрунтування тактичних управлінських рішень (термін подання - щомісячно)	Для обґрунтування стратегічних управлінських рішень (термін подання - щорічно)
Оперативний звіт з продажів	Звіт про виконання бюджету продажів	Звіт про досягнення стратегічних цілей за проекцією фінанси
Оперативний звіт про закупівлю товарів	Зведений звіт з продажів	Звіт про досягнення стратегічних цілей за проекцією персонал
Оперативний звіт про поточні зобов'язання	Звіт про виконання зведеного бюджету закупівлі товарів	Звіт про досягнення стратегічних цілей за проекцією клієнти
Оперативний звіт про виконання платіжного календаря	Звіт про фінансові результати операційної діяльності	Звіт про досягнення стратегічних цілей за проекцією внутрішні процеси
	Звіт про внесок центрів відповідальності у виконання бюджету операційного прибутку	Звіт про соціальні витрати

Продовження табл. 1.3

	Звіт про виконання бюджету соціальних витрат за статтями	
	Зведена відомість соціальних витрат структурних підрозділів за видами виплат	
	Звіт про виконання бюджету грошових коштів по операційній діяльності	
	Звіт про виконання бюджету дебіторської заборгованості	

Ефективними є процедури моніторингу системи управлінської звітності підприємства за двома напрямками:

1) моніторинг формальних характеристик – перевірка відповідності змісту, адресності і термінів представлення звітів встановленим на підприємстві методиці формування та представлення управлінської звітності. За цим напрямом моніторингу здійснюються дві групи процедур: зіставлення фактичних параметрів (реквізитів і термінів представлення) управлінської звітності із затвердженими параметрами (перевірка за формальними ознаками); перевірка правильності арифметичних розрахунків;

2) моніторинг відповідності звітності потребам користувачів – перевірка звітності на відповідність завданням управління. Цей напрям включає такі процедури: моніторинг об'єктів і завдань управління; перевірка складу показників, необхідних для вирішення поставлених управлінських завдань; контроль наявності вказаних показників у затверджених формах звітності; оцінка відповідності форм звітності рівням управління (повноваженням менеджерів – користувачів управлінської звітності); перевірка відповідності звітних періодів термінам ухвалення управлінських рішень; контроль рівня підготовки користувачів управлінської звітності.

Проведення процедур моніторингу пропонується оформлювати планом-графіком перевірки.

Таким чином побудова ефективної системи управлінського обліку в торгівлі з врахуванням ґрунтується на використанні інструментарію управлінського обліку та максимального врахування специфіки торговельної діяльності з виокремленням таких об'єктів управління як товарні запаси,

витрати збутової діяльності, торговельна націнка та швидкість оборота товарів.

Висновки до розділу 1

Традиційно управлінський облік пов'язують з управлінням витратами та собівартістю. У контексті розгляду управлінського обліку у торгівлі такий підхід не може застосовуватись з огляду на відсутність безпосередньо виробництва у сфері торговельної діяльності та необхідність інформаційного забезпечення управління не лише витратами збутової діяльності а спрямуванням інформаційного забезпечення управління на підвищення ефективності. У фаховій літературі розглядаються різні організаційні моделі управлінського обліку у торгівлі, як за умови поєднання фінансового обліку з управлінськими цілями так і з можливістю виокремлення управлінського обліку організаційно у галузі торгівлі.

Фінансовий результат торговельної діяльності визначається порівнянням реалізованої торговельної націнки та витрат збутової діяльності. Відповідно система управління має бути спрямована на підвищення швидкості оборота товарів, оптимізацію торговельної націнки та підвищення ефективності витрат збутової діяльності. Саме на ці об'єкти має бути спрямовано організацію та методику інформаційного забезпечення управління.

Величину фактичних товарних запасів для продажу в системі управлінського обліку порівнюють у динаміці за ряд минулих періодів часу та порівнюють з нормативами, що дозволяє виявити тенденції зміни товарних залишків, їх збільшення чи зниження в абсолютних одиницях та відносних показниках на конкретну дату за місяцями та кварталами року. Для вирішення цього завдання є необхідним визначити період подання звітності, формат звітності та осіб, що відповідають за формування і аналіз та спосіб подання звітності. Ефективність управлінського обліку за цим напрямом залежить від якості розробки нормативних параметрів.

Є особливості торгівельної діяльності відповідно до її виду (оптова, роздрібна, комісійна) У роздрібній торгівлі оплата товару переважно провадиться за готівковим розрахунком, але у сучасних умовах з використанням інноваційних платіжних інструментів збільшується частка безготівкових надходжень, а ознакою роздрібного продажу є факт реалізації кінцевому споживачу, що має бути враховано при організації управлінського обліку.

Для формування фінансового результату в обліку та виявлення податкових наслідків важливим є дотримання норм П(С)БО 9 «Запаси» стосовно розрахунку реалізованої торговельної націнки за групами товарів. Для потреб управління є необхідним узгодити податковий аспект з управлінням торговельною націнкою та забезпечити можливість гнучності ціноутворень. На відміну від фінансового обліку у системі управлінського обліку можливості отримання інформації про продажі значно ширші.

Управлінський облік в торгівлі в наукових працях за методичним аспектом є достатньо відпрацьованим. Але, як свідчить практика, не всі господарські суб'єкти формують та використовують управлінську звітність для ухвалення важливих управлінських рішень. Ми погоджуємось з позицією науковців, відповідно з якою важливою причиною неефективного використання системи управлінського обліку в торгівлі є людський фактор, коли співробітники припускаються суттєвих помилок в організації цього обліку, не розуміють його важливості та навіть мають місце факти спотворення управлінської інформації у звітності для вуалювання організаційних похибок та помилок.

Побудова ефективної системи управлінського обліку в торгівлі ґрунтується на використанні традиційного інструментарію управлінського обліку та максимального врахування специфіки торговельної діяльності з виокремленням таких об'єктів управління як товарні запаси, витрати збутової діяльності, торговельна націнка та швидкість обертаємості товарів.

При розробці організаційної моделі управлінського обліку

підприємства в першу чергу має бути визначено організаційні особливості управління та інформаційні запити управлінців. Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері виробництва основний акцент здійснюється на інформаційне забезпечення управління виробництвом, зокрема витратами та собівартістю. Для торговельних підприємств система інформаційного забезпечення має бути спрямована на управління фінансами.

Для торговельного підприємства з огляду на специфіку галузі найважливішими складовими управління фінансами є оптимізація товарних запасів, прискорення оборотності товарних запасів, мінімізація витрат збутової діяльності, максимізація реалізованої торговельної націнки.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ, АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СТАН ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ «СУЧАСНИЙ ДИЗАЙН ПЛЮС»

2.1 Аналіз організаційних особливостей діяльності та діагностика фінансового стану ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

Досліджуване підприємство створено у формі ТОВ у 2002 році, має назву «Сучасний Дизайн Плюс». Відповідно до довідки, що надана статистичними органами основні види економічної діяльності підприємства це оптова та роздрібна торгівля. Для диверсифікації ризиків бізнесу також запроваджено і надання послуг з виробництва меблів з використанням комплектуючих, що є товарами. Відповідно до свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи та ідентифікаційного коду 31844702, підприємство є юридичною особою та отримало коди за КВЕД такі як (Додаток А):

51.53.2 – оптова торгівля будівельними матеріалами;

52.44.1 – роздрібна торгівля меблями;

36.13.0 – виробництво кухонних меблів;

36.12.0 – виробництво меблів для офісів та підприємств торгівлі;

36.14.0 – виробництво інших меблів;

51.47.1 - оптова торгівля меблями, покриттям для підлоги та неелектричними побутовими приладами.

Не зважаючи на різні види діяльності такі як, виробництво та торгівля левова частка доходу підприємства – це дохід від реалізації товарів (до 80 %). Такий результат обумовлено специфікою збутової діяльності. Так, комплектуючі, що передаються у виробництво, відображуються як реалізовані. Підприємство зареєстровано у Державній службі статистики України (Додаток Б)

У відповідності з господарським та Цивільним кодексом при створенні

досліджуваного підприємства проведено збори його засновників, фізичних осіб, громадян України у 2002 році, що підтверджує Витяг з ЄДР (Додаток В) Підприємство функціонує відповідно до Статуту. У зв'язку із зміною чинного законодавства та процесом розширення інвестицій та зміною інвесторів, змінено Статут у 2018 році. (Додаток Д)

Підприємство функціонує на підставі Статуту та внутрішніх регламентів, таких як штатний розпис, накази, посадові інструкції. Специфікою є те, що деякі працівники здійснюють обов'язки комплексного характеру, які стосується як торгівлі так і виробництва. Також не виокремлено структурні підрозділи за галузевою ознакою. Предмет діяльності ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» прописано у Статуті та охоплює більш 50 позицій. У статуті зазначено дуже різні види діяльності, які не відповідають отриманим КВЕД.

Відповідно до результатів аналізу внутрішньої звітності з реалізації товарів та послуг є можливим визначити, що підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі будівельними матеріалами, роздрібній торгівлі меблями та виготовленими меблями.

ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» у своїй діяльності дотримується положень статуту та вимог чинного законодавства України.

Відповідно до статуту, підприємство було створено з метою здійснення господарської діяльності, отримання прибутку та використання її на користь учасників, трудового колективу товариства, розвитку виробництва та вирішення соціальних завдань суспільства в цілому та окремих його верств та громадян. Є можливим визнати, що мета реалізується відповідно до позитивної динаміки обсягів діяльності та стабільної прибуткової діяльності.

У таблиці 2.1 наведено предмет діяльності ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» згідно зі статутом.

Таблиця 2.1

Фрагмент предмету діяльності ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

№	Предмет діяльності ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» згідно статуту	Предмет діяльності ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» за період, що аналізується
1	оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно – технічним обладнанням	оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно – технічним обладнанням
2	виробництво кухонних меблів	виробництво кухонних меблів
3	виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
4	виробництво інших меблів	виробництво інших меблів
5	оптова торгівля меблями, килимами та освітлювальними приладами	-
6	роздрібна торгівля іншими невживаними товарами у спеціалізованих магазинах	роздрібна торгівля іншими невживаними товарами у спеціалізованих магазинах
7	ремонт меблів і домашнього начиння	ремонт меблів і домашнього начиння
8	надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	-
9	роздрібна торгівля меблями, освітлювальними приладами, освітлювальними приладами та іншими товарами для дому у спеціалізованих магазинах	-
10	надання в оренду офісних машин та устаткування, у тому числі і комп'ютерів	-
11	надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, не віднесених до інших угруповань	-
12	оптова торгівля офісними меблями	-
13	надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів	-
14	надання в оренду вантажних автомобілів	-
15	надання в оренду будівельних машин та устаткування	-
16	надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	-
17	оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	-
18	діяльність посередника у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами	-
19	роздрібна торгівля паливом	-
20	вантажний автомобільний транспорт, автотранспортні та транспортні послуги населенню, підприємствам та організаціям, в т.ч. перевезення (багажу, вантажу, пасажирів) в тому рахунку на територіях іноземних держав	-
21	надання транспортно – експедиційних послуг під час перевезення будь - яких вантажів, у тому числі зовнішньоторгівельних і транзитних вантажів	надання транспортно – експедиційних послуг під час перевезення будь - яких вантажів, у тому числі зовнішньоторгівельних і транзитних вантажів
22	консультації з питань комерційної діяльності та управління, керівництво підприємствами, підбір та управління персоналом	-

Відсутність серед позицій діяльності «Роздрібна торгівля будівельними матеріалами та комплектуючими для виготовлення меблів» обумовлено організаційними особливостями торгівлі. Не зважаючи на те, що при здійсненні роздрібного продажу з оприбуткуванням касової виручки з використанням РРО відпуск товарів здійснюється за накладними, а оцінка реалізованих товарів використовується за ціною придбання, що не відповідає вимогам чинного законодавства з обов'язковістю використання цін продажу. Побудова обліку формування фінансових результатів не дозволяє на підставі облікових регістрів та фінансової звітності визначити питому вагу в обсягах реалізації та фінансового результату частки торгівлі та виробництва. На підставі вибіркового дослідження за жовтень 2021 р. з'ясовано, що лівова частка реалізації припадає на торгівлю, проте в обсяг продажу входять і комплектуючі використані на надання послуг.

Відповідно до чисельності та обсягу реалізації підприємство має статус малого, що визначає порівняння показників по досліджуваному підприємству із значеннями критеріїв.

Таблиця 2.2

Критерії віднесення підприємства до малого

Категорія підприємства	Критерії оцінки:		
	балансова вартість активів	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	середня кількість працівників
Мікро	до 10501,5 тис. грн. (350 тис. євро x 30,0042 грн./євро*)	до 21002,9 тис. грн. (700 тис. євро x 30,0042 грн./євро*)	до 10 осіб
Мале	до 120016,8 тис. грн. (4 млн євро x 30,0042 грн./євро*)	до 240033,6 тис. грн. (8 млн євро x 30,0042 грн./євро*)	до 50 осіб
Середнє	до 600084 тис. грн. (20 млн євро x 30,0042 грн./євро*)	до 1200168 тис. грн. (40 млн євро x 30,0042 грн./євро*)	до 250 осіб

Продовження табл. 2.2

Велике	понад 600084 тис. грн. (20 млн євро x 30,0042 грн./євро*)	понад 1200168 тис. грн. (40 млн євро x 30,0042 грн./євро*)	понад 250 осіб
---------------	--	---	-----------------------

У таблиці 2.3 наведено показники, що є критерієм для визначення розміру досліджуваного підприємства розраховані за даними фінансової звітності. Для того, щоб підприємство відповідало критерію малого необхідно щоб чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) не перевищував 8 мільйонів євро та (або) балансова вартість активів складала до 4 мільйонів євро. Для перерахунку гривень у євро використаємо офіційні дані щодо курсів іноземних валют (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок показників ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» на дату складання річної фінансової звітності за рік щодо класифікації підприємств

№ п/п	Рік	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	балансова вартість активів (тис. грн.)	офіційний курс гривні до 100 євро	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. євро)	балансова вартість активів(тис. євро)
1	2	3	4	5	6	7
1	2018	19378,6	9285,1	3171,4	611,04	292,7
2	2019	19383,5	9860	2642,2	733,6	373,2
3	2020	17331,8	11300	3473,9	498,9	325,3

Розраховані у таблиці 2.3 показники дозволяють віднести досліджуване підприємство до малих відповідно до Закону України від 05.10.2017 р. №2164-VIII Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» за всіма трьома критеріями:

- балансова вартість активів - до 4 000 000 євро;
- чистий дохід (товарів, робіт, послуг) - до 8 000 000 євро;
- середня кількість працівників - до 50 чол.

Також дані таблиці 2.3. дозволяють віднести досліджуване підприємство до малих відповідно до Господарського кодексу України, в

якому зазначено, що суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

Однак, незважаючи на можливість, згідно з статусом та видами діяльності, обрати спрощену систему оподаткування прийнято засновниками та головним бухгалтером рішення щодо оподаткування за загальною системою. (Додаток Е) Це рішення ґрунтується на проведеному перед переходом на норми Податкового кодексу розрахунку податкового навантаження за можливими варіантами, а саме загальна система оподаткування, спрощена зі втратою статусу платника ПДВ із оподаткуванням доходів та спрощена – зі сплатою єдиного податку одночасно зі статусом платника ПДВ. Податкове навантаження за другим варіантом нижче, проте цей варіант потенційно міг вплинути на зменшення кількості покупців та відповідно обсягів реалізації внаслідок втрати права на податковий кредит. Покупцями підприємства є юридичні або фізичні особи, що набувають, або мають намір придбати або замовити роботи та послуги у підприємства.

Останнім часом підприємство зосредило увагу на розширенні кола замовників та є учасником тендерів на замовлення від бюджетних установ. При цьому необхідно врахувати вимоги інформаційного забезпечення супроводу збуту бюджетних установ (розробка планових кошторисів)

Підприємство співпрацює із значною кількістю постачальників та покупців, як приватними підприємствами так і юридичними особами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Контрагенти ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» у 2020 році

Основні постачальники	Основні покупці
ТОВ «REXAY»	фізичні особи – кінцеві споживачі
ТОВ «Паллада-К»	ФОП
ТОВ «Торговий Дім «Скіф»	ПП «Кіровоград меблі»
ПП «Захід»	ТОВ «Клуб розвитку НОУТІЛЛ»
ТОВ «Кроноспан УА»	ПВФ «Ацінус»

За період, що аналізується, спостерігається незначне збільшення чисельності, зокрема на 31 грудня 2020 року середня чисельність склала – 33 особи, 31 грудня 2019 року середня чисельність склала 29 осіб, на 31 грудня 2018 року - 28 осіб; на 31 грудня 2021 року - 27 осіб. Отже, за кількістю працюючих досліджуване підприємство відноситься до малих. Відповідно до штатного розпису не є можливим виокремити працівників відповідно до видів економічної діяльності – виробництво або торгівля, що обумовлено особливостями організації праці. Так, працівники основного виробництва також забезпечують збутову діяльність в частині торгівлі (пакування, затарювання, тощо), водій автомобіля також забезпечує як заготівельну так і збутову діяльність. працівники, що обслуговують збут приймають замовлення, здійснюють розрахунки як стосовно торгівельної так і стосовно виробничої діяльності. Відповідно є можливим визнати, що підприємство доцільно виокремити комплексні загальні витрати і передбачити підходи до їх розподілу.

Досліджуване підприємство не скористалось правом на застосування спрощеної системи оподаткування. Більшість замовників підприємства є платниками ПДВ та відповідно при виборі контрагентів перевагу надають платникам ПДВ. Податкове навантаження на прибуток підприємства є можливим розцінити як середнє.

Рисунком 2.1 схематично наведено структуру активів ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» за останні чотири роки (за даними фінансової звітності).

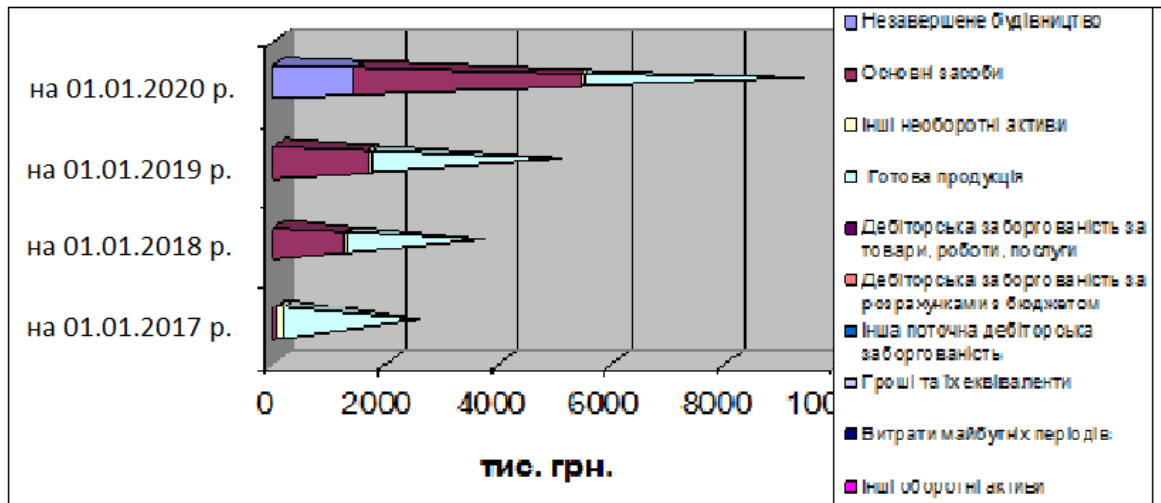


Рисунок 2.1. - Структура та динаміка активів ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» за останні чотири роки

Позитивним є те, що більша частка припадає на необоротні активи, зокрема основні засоби. За даними звітності не є можливим розмежувати залишки товарних запасів та залишки готової продукції (для підприємства з огляду на оцінку незавершеного виробництва лише за вартістю комплектуючих є можливим визнати їх тотожність). На 01.01.2021 р. абсолютна вартість необоротних активів дещо зменшилась і становить 34,1 тис. грн. Позитивним є те, що оприбутковано незавершені капітальні інвестиції, а саме введено до експлуатації виробниче обладнання. Зменшення вартості необоротних активів обумовлено перевищенням зносу над оновленням необоротних активів. У структурі необоротних активів незначна частка належить нематеріальним активам (програмне забезпечення) та іншим необоротним активам (офісні меблі).

Основні засоби досліджуваного підприємства станом на 01.01.2021 року мають знос 49,2% порівняно з 88,11% на 01.01.2018 року, що позитивно характеризую процес капітального інвестування, тобто введення до експлуатації суттєво перевищує вартість зношення та списання.

Недоліком управління фінансовими активами є зростання дебіторської заборгованості, зокрема іншої поточної заборгованості. З огляду на спеціалізацію підприємства (оптова та роздрібна торгівля) відволікання фінансових активів негативно позначається на діловій активності та

фінансових результатах. Таблицею представлено динаміку основних засобів та їх частку у структурі активів підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка основних засобів у структурі активів ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» станом на 01.01.2017 – 01.01.2020 р.р.

Активи	Необоротні активи		У тому числі основні засоби	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
на 01.01.2020 р.	5455,0	100,00	3930,9	72,06
на 01.01.2019 р.	1726,2	100,00	1633,2	94,61
на 01.01.2018 р.	1299,1	100,00	1206,1	92,84
на 01.01.2017 р.	160,6	100,00	67,6	42,09

Спостерігається суттєве зростання вартості, але одночасно деякі зменшення їх частки.

За період, що аналізується (Додатки Ж,З,И,К) питома вага товарних запасів характеризується тенденцією для зменшення (з 89,13% станом на 01.01.2018 р. до 36,53% станом на 01.01.2021 р.). У балансі ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» товарні запаси представлені як готова продукція, що не відповідає вимогам П(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність»). Структура активів балансу до 01.01.2020 року відповідала торгівельному виду економічної діяльності. Починаючи з 2018 року досліджуване підприємство з метою диверсифікації розпочало новий вид діяльності - виробництво. Тому структура активів ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» станом на 01.01.2020 р. не є типовою для торгівельного підприємства. Крім того, в обліку виробничі запаси та товарні запаси з виробництва меблів не розмежовані. Таким чином, до 01.01.2020 року у структурі активів ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» лівову частку посідали запаси, що є типовим для торгівельного підприємства, проте

Таблицею 2.6 представлено фінансові показники, які розраховані за 2018 – 2020 р. (розрахунок проведено у автоматизованому режимі).

Таблиця 2.6

Фінансові показники ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

за 2018 - 2020 рр.

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	2,69	1,87	1,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,78	0,21	0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,01	0,00	0,01
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	5010,00	1526,50	920,70
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,76	0,65	0,69
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	0,32	0,54	0,46
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,63	0,46	0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0,54	0,47	0,14
Показники ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,53	1,69	10,84
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	14,31	9,77	61,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	14,62	44,47	259,64
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	24,97	8,21	1,41
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	25,51	37,37	5,97
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	2,19	3,53	21,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,03	2,38	16,10
Показники рентабельності підприємства				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	0,13	0,09	1,71
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	0,17	0,12	2,55
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	0,08	0,05	0,16

Інформація наведена у таблиці 2.6 свідчить, що більшість розрахованих показників мають позитивну динаміку та відповідають критеріям. Єдиним показником за яким є неможливим позитивно характеризувати фінансовий стан є показник швидкої ліквідності, відповідно доцільно оцінити ймовірність банкрутства за узагальненим показником.

Для оцінки наявності фінансової кризи, її глибини або загрози

ймовірності банкрутства для досліджуваного підприємства ми використали спеціальні методи оцінки ймовірності банкрутства, основними з них є наступні.

Z рахунок Альтмана, який розраховується по формулі:

$$Z \text{ рахунок} = 1,2 \times K1 + 1,4 \times K2 + 3,3 \times K3 + 0,6 \times K4 + 1 \times K5 \quad (2.1)$$

де K1 – оборотний капітал / всі активи (частка оборотного капіталу в активах підприємства);

K2 – нерозподілений прибуток / всі активи (частка нерозподіленого прибутку в активах підприємства (рентабельність активів));

K3 – дохід від основної діяльності / всі активи (відношення прибутку від реалізації до активів підприємства);

K4 – ринкова вартість акцій / всі активи (відношення ринкової вартості звичайних та привілейованих акцій до пасивів підприємства);

K5 – обсяги продажу / всі активи (відношення обсягу продажу до активів).

В залежності від значення Z – рахунку надається оцінка ймовірності банкрутства підприємства за визначеною шкалою, яка подана в таблиці 2.4

Для оцінки ймовірності банкрутства порівнюють показник, що розрахований для підприємства із модельними значеннями. (табл. 2.7)

Визначимо ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства за 2020 рік за моделлю Альтмана:

$$Z = 1,2 \times 0,4 + 1,4 \times 0,7 + 3,3 \times 0,1 + 0,6 \times 1 + 1,5 = 3,86$$

Після проведеного розрахунку за моделлю Альтмана можна зробити висновок, що у дослідженого підприємства ймовірність настання банкрутства є надзвичайно низькою, що дозволяє оцінити фінансовий стан як міцний.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансового стану за Z – рахунком Альтмана

Значення Z	Ймовірність настання банкрутства
$Z \leq 1,8$	Дуже висока
$1,8 < Z \leq 2,7$	Висока

$2,7 < Z \leq 2,9$	Ймовірна
$Z > 2,9$	Дуже низька

Також для більш достовірної оцінки фінансового стану використовують двофакторну модель оцінки ймовірності банкрутства.

$$Z = - 0,3877 - 1,0736 \times \text{Кпл} + 0,0579 \times \text{Кпз}, (2.2)$$

Де Кпл - коефіцієнти поточної ліквідності (покриття);

Кпз - відношення позикових засобів до валюти балансу.

Якщо $Z < 0$ – ймовірно, що підприємство залишиться платоспроможним; $Z > 0$ – ймовірне банкрутство.

Визначимо ймовірність банкрутства ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» за фінансовою звітністю 2020 року за двофакторною моделлю: $Z = - 0,3877 - 1,0736 \times 0,78 + 0,37 \times 0,24 = -1,14$

Провівши розрахунок за двофакторною моделлю можна зробити висновок, що банкрутство для досліджуваного підприємства все таки ймовірно. Вважаємо, що зміцненню фінансового стану та усуненню ймовірності банкрутства буде сприяти розробка та впровадження управлінського обліку та оптимізація інформаційного забезпечення управління в системі фінансового обліку .

2.2. Аналіз забезпечення ресурсами та стану інформаційного забезпечення управління капіталом та зобов'язаннями

У таблиці 2.8 представлено розмір власного капіталу та зобов'язань та їх структуру за видами.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура власного капіталу та зобов'язань ТОВ
«Сучасний Дизайн Плюс» на 01.01.2019– 01.01.2021 р.р.

Показники	на 01.01. 2019, тис. грн.	на 01.01. 2020, тис. грн.	на 01.01. 2021, тис. грн.	Структура у %		
				на 01.01. 2019 р.	на 01.01. 2020 р.	на 01.01. 2021р.
Власний капітал	3253,6	7797,2	9247,1	64,93	74,7	75,7
Зареєстрований (пайовий) капітал	958,0	958,0	958,0	19,12	9,2	7,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2354,9	6832,9	8289,1	47,00	65,5	67,8
Неоплачений капітал	59,3	-	-	1,18	-	-
Поточні зобов'язання	1757,3	2637,5	2963,7	35,07	25,3	24,3
Короткострокові кредити банків	250,0	553,3	574,5	4,99	5,3	4,7
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	766,9	830,6	701,8	15,30	7,9	5,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	92,5	350	415,5	1,85	3,3	3,4
у тому числі з податку на прибуток	72,9	311,7	318,1	1,45	2,9	2,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	9,4	12,2	-	0,19	0,1	-
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	35,0	52,1	60,8	0,70	0,5	0,5
Інші поточні зобов'язання	603,5	839,3	1211,1	12,04	8,0	9,9
Всього	5010,9	10434,7	12210,8	100,00	100,00	100,00

За даними фінансової звітності спостерігається деяке розгортання діяльності, про що свідчить динаміка валюти балансу. Проте ці показники є незначними та обумовлені здебільшого інфляційними процесами.

Підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування про що свідчить частка власного капіталу на 01.01.2021 р. 75,7%. Власний капітал переважно представлено заробленим. (нерозподілений прибуток становить 67,8% власного капіталу). Суттєвим недоліком фінансового менеджменту підприємства є відсутність процедури розподілу прибутку та нарахування дивідендів. Одночасно з цим спостерігається відволікання грошових коштів в іншу поточну дебіторську заборгованість (фінансова допомога на зворотних засадах засновникам). Підприємство як торгівельне користується короткостроковими кредитами банку на умовах овердрафт кредитування. Фінансові витрати на оплату кредитів є незначними, що обумовлено погашенням кредитів в оперативному режимі. Частка кредитів у загальних джерелах фінансування станом на 01.01.2021 р. становить 4,7%. Товарна кредиторська заборгованість носить поточний характер, є непростроченою, що також відноситься і до розрахунків з оплати праці та розрахунків з бюджетом за податками і платежами. Значним елементом зобов'язань підприємства є інші поточні зобов'язання, які становлять на 01.01.2021 р. 1211,1 тис. грн., або 9,9% загальних джерел фінансування.

Досліджуване підприємство створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю що безпосередньо впливає на відображення в обліку і представлення у фінансовій звітності елементів власного капіталу. Бухгалтерський облік має забезпечити відображення процесів та результатів створення і використання власного капіталу відповідно з вимогами чинного законодавства стосовно створення і розвитку товариств з обмеженою відповідальністю.

Законодавство України у сфері господарського права, незважаючи на тривалий період розвитку потребувало впровадження змін. Суттєві зміни

було внесено до нормативного регулювання створення та розвитку товариств з обмеженою відповідальністю у 2018 році. Ці зміни мають бути враховані при оновленні внутрішніх регламентів досліджуваного підприємства як малого, як в частині необхідності внесення змін до статуту так і стосовно обліку елементів власного капіталу, зокрема формування фінансових результатів та їх розподілу, створення резервів та додаткового капіталу (що не здійснено).

Підприємство має прийняти рішення щодо застосування спрощеного плану рахунків. На нашу думку є можливим при застосуванні спрощеного плану рахунків передбачити необхідний рівень аналітики, що забезпечить відображення елементів власного капіталу відповідно з особливостями організації фінансів підприємства як малого так і потреби складання фінансової звітності.

Організація фінансів, що стосується як внутрішніх так і зовнішніх відносин досліджуваного підприємства безпосередньо впливає на облік власного капіталу та зобов'язань. Основні нормативні документи, що регламентують організацію фінансів, зокрема товариств, це: Господарський кодекс України, Цивільний кодекс та законодавство, що регламентує створення і функціонування господарських товариств. При створенні товариств з метою ведення підприємницької діяльності кошти вкладаються засновниками з метою їх приросту. Нарахування дивідендів, як доходу на корпоративні права, є реалізацією повноваження власників, а саме права на отримання доходу.

Цивільним кодексом України зазначено, що учасники господарського товариства мають право в порядку, встановленому установчим документом товариства та згідно із законодавством, брати участь у розподілі прибутку товариства й одержувати його частину у вигляді дивідендів. Право на отримання частки прибутку (дивідендів) пропорційно частці кожного з учасників мають особи, які є учасниками товариства на початок строку виплати дивідендів. Встановлено, що на підприємстві за останні 5 років ані

нарахування ані виплати дивідендів не відбувалось. На нашу думку це є проблемним не лише для досліджуваного підприємства але й для більшості малих підприємств. Проте засновниками досліджуваного підприємства є фізичні особи і при нарахуванні і виплаті дивідендів фізичним особам авансовий платіж з податку на прибуток не здійснюється.

Спрощеним планом рахунків, затвердженим наказом № 186 від 19.04.2001 в частині власного капіталу передбачено такі рахунки:

40 «Облік та узагальнення інформації про статутний, пайовий, додатковий у дооцінках, резервний, неоплачений і вилучений капітал»

44 «Нерозподілені прибутки» - Облік та узагальнення інформації про прибутки, нерозподілені прибутки (непокриті збитки), про використання прибутку

47 «Забезпечення майбутніх витрат і платежів»

48 «Цільове фінансування і цільові надходження»

Для досліджуваного підприємства у робочому плані рахунків застосування рахунків 48 недоречно з огляду на відсутність господарських операцій за цим напрямком. Стосовно аналітики по рахунку 40 на нашу думку є необхідним її узгодити з потребами складання фінансової звітності, так є доцільним відкрити такі субрахунки:

401 «Зареєстрований капітал»

402 «Додатковий капітал»

403 «Резервний капітал»

При цьому за рахунком 402 доцільно відкрити субрахунки 2го порядку, а саме 402.1- капітал у дооцінках

402.2 – інший додатковий капітал

При формуванні облікової політики, як складової фінансової, в частині нерозподіленого прибутку є необхідним узгодити побудову рахунку з обліковими процедурами та побудовою рахунку 79 «Фінансові результати». Побудова рахунку 79 має забезпечити формування Звіту про фінансові результати і відповідно доцільним є відкриття таких субрахунків:

79.1 – фінансовий результати від реалізації продукції - за Кт цього рахунку має знайти відображення чистий дохід від реалізації продукції, а за Дт – збитки у разі їх отримання від реалізації продукції.

79.2 – фінансовий результат від інших операційної діяльності

79.3 – фінансовий результат від іншої діяльності

Наведений рівень аналітики надасть можливість економічній службі та менеджерам здійснювати аналітичні процедури без додаткової вибірки. У подальшому з точки зору інформаційних запитів управління доцільно буде поглибити аналітику у напрямку виокремлення видів виробництва, видів готової продукції, торговельної діяльності.

Для складання звітності інформація з Кт рахунку 79 забезпечує формування статей звіту в частині доходів, а Дт, частина в частині витрат. При цьому доцільним є застосування для обліку інших операційних витрат та інших витрат рахунку 96 «Інші витрати». Доцільно з метою проведення аналітичних процедур та розрахунку податкового навантаження виокремити по рахунку 96 субрахунок 963 «Єдиний податок». Всі підприємства, в тому числі і малі, зокрема досліджуване, мають передбачити в Наказі з облікової політики періодичність закриття рахунку 79 і віднесення прибутку на рахунок 44. Можливими періодами є:

- Щомісяця
- Щокварталу
- Щорічно

Для досліджуваного підприємства вважаємо доцільним обрати щорічне закриття, що обумовлено накопичувальним підходом до складання звіту форми 2м.

В обліку до впровадження положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні діяв фондний принцип, за яким використання прибутку відображалось в обліку шляхом формування джерел фінансування капітальних вкладень і фондів соціально-економічного розвитку. Згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, процес придбання

основних засобів в обліку не пов'язаний із створенням і використанням джерел фінансування, що, на нашу думку, певною мірою негативно позначається на інтересах власників та не спрямовано на інформаційне забезпечення фінансового менеджменту. Відповідно вважаємо, що є доцільним при прийнятті рішень стосовно придбання необоротних активів або їх модернізації витрати на здійснення якої капіталізуються спрямовувати частину прибутку до додаткового капіталу з виокремленням на субрахунку 40.2 з виокремленням на аналітичному рахунку 40.2.2 – використаний додатковий капітал. Такий підхід унеможливить нарахування дивідендів понад використаний фінансовий результат, що забезпечить прийняття управлінських рішень.

Організаційною передумовою формування фінансової звітності є наявність відпрацьованої облікової політики, яка є складовою фінансової політики.

На досліджуваному підприємстві не створюються резерви забезпечень майбутніх витрат і платежів. У складі забезпечень наступних витрат і платежів не відображаються суми забезпечення для відшкодування витрат і платежів на виплату наступних відпусток працівникам та виконання гарантійних зобов'язань. Відповідно підприємству доцільно створювати резерв забезпечень майбутніх витрат і платежів, а також гарантійний резерв, тому що здійснюється виробництво меблів та реалізуються комплектуючі до них і ймовірним є брак.

За першим напрямом розрахунок забезпечення здійснюється у відповідності з трудовим законодавством та співвідношенням часу на відпустки і часу, що має бути відпрацьовано, а за другим напрямом для підприємства на підставі досвіду аналогічних доцільно на першому етапі встановити норматив у розмірі 2% від вартості реалізації готової продукції та товарів. У подальшому скоригувати цей норматив відповідно до господарської практики.

Однією з необхідних умов розвитку підприємства є капіталізація

прибутку, яка прямо і безпосередньо пов'язана з визначенням і реалізацією дивідендної політики як однієї зі складових стратегії управління капіталом підприємства. Процес розробки дивідендної політики проводиться поетапно: оцінка основних факторів, що впливають на розміри; терміни і доцільність виплати дивідендів; вибір типу дивідендної політики відповідно до стратегії управління капіталом із урахуванням оцінки окремих факторів; механізм розподілу прибутку згідно з обраним типом дивідендної політики; визначення рівня дивідендних виплат на одну просту акцію; оцінка ефективності дивідендної політики та її корекція за результатами оцінки. Головним джерелом нарощення капіталу є підвищення ефективності його використання, що передбачає якісне зростання, яке і виступає основою розробки управлінських рішень щодо вибору джерел капіталу.

Більшість вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів вважають, що одним із найважливіших факторів, який визначає пропорції розподілу прибутку на капіталізовану частину і частину, що спрямовується на виплату дивідендів, є вимога підтримувати відносну забезпеченість і ефективність використання капіталу на незмінному (не нижче досягнутого) рівні. У системі фінансового менеджменту основною метою формування капіталу є задоволення потреби у придбанні необхідних активів і оптимізація його структури з позиції забезпечення умов ефективного використання. Відповідно, важливого значення набуває управління структурою власного капіталу.

Дивідендна політика – це встановлений загальними зборами власників за поданням керівництва порядок прийняття рішення про об'яву (виплату) дивідендів. Вона розробляється відповідно до положень Цивільного та Господарського кодексів України, а також законодавства України про товариства, не суперечить чинному законодавству та конкретизує зобов'язання товариства щодо виплати (об'яви) дивідендів. У дивідендній політиці підприємства, яка може бути зафіксована в його Статуті (на даний момент це не зроблено, тому пропонуємо прийняти Положення «Про

формування та розподіл прибутків», у якому рекомендуємо передбачити такі питання:

- про проміжні та річні дивіденди (можливо, наприклад, зафіксувати виплату дивідендів двічі або один раз на рік);
- про розмір мінімальної ставки дивідендів за участь у капіталі (наприклад, вона буде не меншою за діючу ставку депозитного банківського процента від вкладених коштів);
- про встановлення залежності рішення про виплату дивідендів від суми чистого прибутку, одержаного у звітному році;
- про частку чистого прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів;
- про строки виплати дивідендів, а також компенсацію у разі їх несвоєчасної виплати;
- про форму сплати дивідендів (грошову або натуральну);
- про можливість використання інших джерел для нарахування дивідендів (наприклад, нерозподілений прибуток минулих років або резервний капітал);
- про визнання прибутку до розподілу за умови врахування чи неврахування збитків минулих років;
- про можливість і процедуру реінвестування дивідендів.

Строк і порядок виплати частки прибутку (дивідендів) мають бути обумовлені у Статуті підприємства. Вищий орган підприємства, а саме загальні збори учасників товариства з обмеженою відповідальністю, затверджують річні звіти, після чого приймають рішення щодо порядку розподілу прибутку (доходу), строку та порядку виплати дивідендів.

Існує дві основних умови щодо виплати дивідендів готівковими коштами:

- достатній нерозподілений прибуток – товариство має накопичити достатню суму нерозподіленого прибутку (а також, за потреби, резервного капіталу) для нарахування дивідендів;

– наявність достатньої кількості готівкових коштів або іншого майна, якщо дивідендною політикою передбачено можливість виплати дивідендів товарами, готовою продукцією та іншим майном.

Великий залишок нерозподілених прибутків ще не гарантує можливості нарахувати і виплатити дивіденди готівкою. Взаємозв'язку між залишками нерозподіленого прибутку і залишком готівки на будь-яку дату не існує. Так на досліджуваному підприємстві на 01.01.2021 р. залишок нерозподіленого прибутку становить 8289,1 тис. грн., а залишок грошових коштів на ту саму дату всього 21 тис. грн. Така ситуація обумовлена відсутністю фінансового планування, а також відсутністю рішення засновника щодо виплати дивідендів. Грошові кошти спрямовані на розвиток, але не резервовані. На нашу думку, за наявності декількох засновників доцільно узгоджувати їх рішення щодо реінвестування дивідендів, або капіталізації прибутку і його спрямування на такі елементи власного капіталу, як резервний та додатковий.

Таким чином, необхідним, з точки зору реалізації інтересів власників, є фінансове планування на підприємстві (як поточне, так і перспективне) з обов'язковим погоджуванням фінансових планів з учасниками. Процедура фінансового планування й погодження має бути зафіксована в установчих документах.

При нарахуванні дивідендів, на наш погляд, необхідно надавати кожному учаснику товариства Повідомлення-розрахунок. Цей документ надасть інформацію кожному із співвласників про чистий прибуток, суму нарахованих дивідендів і можливість свідомо зробити свій вибір щодо подальшого отримання або реінвестування дивідендів. Вважаємо, що система документування розподілу прибутку та нарахування дивідендів повинна реалізувати комунікаційну функцію супроводження фінансових відносин, що сприяє реалізації права на дохід власників. Реалізація права на дохід безпосередньо пов'язана з виваженою обліковою політикою та контролем за її дотриманням.

Відповідно до П(С)БО 25 «Спрощений фінансовий звіт» малі підприємства приймають рішення щодо застосування або не застосування транзитних рахунків класу 8 «Витрати за елементами». Для досліджуваного підприємства є недоцільним застосування цих рахунків.

Таким чином потребує формалізації рішення підприємства щодо застосування спрощеного плану рахунків, прийняття окремим додатком до наказу з облікової політики робочого плану рахунків та узгодження облікової процедури з особливостями організації фінансів підприємства, як ТОВ та із статусом малого підприємства.

2.3 Оцінка облікової політики та напрями її удосконалення за організаційним та методичним аспектом

Для торгівлі важливим є інформаційне забезпечення управління фінансами, тому є доцільним розглянути відповідність облікової політики підприємства фінансовій. Складовою внутрішньогосподарської фінансової політики яка включає в себе політику капітальних вкладень, політику цін, виробничу, технічну, інформаційну, управлінську, фінансову, також є облікова політика. Фінансова політика саме і обумовлює облікову, виробничу, технічну, інформаційну тощо політику підприємства, які, в свою чергу, впливають на фінансову.

В сучасних умовах господарювання відбуваються докорінні зміни в області фінансових відносин і апарат управління фінансами підприємства перетворюється на важливу, навіть визначальну, складову керівного складу господарюючого суб'єкта. Для досліджуваного підприємства, як малого характерним є відсутність виокремленого апарату управління фінансами, а його функції реалізує керівник підприємства та облікова служба.

Сьогодні ринкові умови господарювання передбачають поєднання законодавчо-нормативного державного регулювання з самостійністю суб'єктів господарювання через формування фінансової, облікової,

виробничої, технічної, інформаційної, господарської, цінової, комерційної і т.д. політики кожного підприємства.

Управління фінансами втілюється на практиці через фінансову політику підприємства, невід'ємною складовою якої є облікова. Незважаючи на столітню історію існування фінансового менеджменту та тривалі широкі дискусії з питань фінансової політики підприємства чіткого трактування сутності та її складових так і немає. Досі відсутня системна інформаційна підтримка управління фінансами на підприємстві, і розв'язання цієї проблеми стоїть на порядку денному. Проблема посилюється саме через організаційні особливості малих підприємств як ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс».

Поняття фінансова політика поєднує в собі дві категорії «фінанси» та «політика». Якщо говорити про політику взагалі, то це загальний напрямок, характер діяльності, напрямок діяльності, лінія поведінки в чому-небудь, певне ставлення до кого, чого-небудь.

У сучасних умовах господарювання все більше зростає роль обліку як виробника інформаційного продукту. Держава відповідно до діючого правового поля не нав'язує всім учасникам економіко-правових відносин однакові підходи до відображення фактів господарської діяльності в обліку, оскільки такі підходи повинні одночасно відповідати умовам фінансово-господарської діяльності кожного окремого підприємства. Аналогічно фінансова політика має враховувати специфіку діяльності кожного підприємства і формуватись відповідно до умов його діяльності, кваліфікації персоналу, наявності комп'ютерної техніки тощо.

Бухгалтер стає не лише фінансовим радником, а й приймає участь у формуванні управлінської політики, значну частину робочого часу приділяє прогнозуванню, плануванню, прийняттю рішень, контролю в забезпеченні системи управління необхідною інформацією.

Досліджуючи проблеми облікової політики підприємства прийшли до висновку про взаємозв'язок та взаємозалежність між обліковою та фінансовою політикою підприємства. Так різні способи оцінки і, відповідно,

різні схеми бухгалтерського обліку, з однієї сторони, можливі до застосування тільки при наявності певних умов чи обставин, з іншої сторони, вони в свою чергу, мають вплив на фінансове становище підприємства, на структуру балансу і фінансові результати підприємства і відповідно на його фінансову політику. В силу того, що способи, методи, процедури, правила та схеми обліку мають вплив на фінансові результати діяльності підприємства, при прийнятті рішень про елементи облікової політики необхідно враховувати визначену фінансову політику підприємства.

Суттєвим недоліком організації обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» є те, що облікову політику не формалізовано а Наказ, що прийнято у 2012 році містить на 90% імперативну складову та не висвітлює організаційні та методичні особливості обліку.

Особа, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку підприємства має певні обов'язки, зокрема забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання і подання в установлені терміни фінансової і статистичної звітності; організовує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; бере участь в оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства. Підготовку документів та ведення табельного обліку і оперативного обліку на виробництві здійснює лише бухгалтер підприємства, але й майстер виробничого сегменту та старший продавець, які відповідно до характеру і обсягу робіт є також обліковцями. Є необхідним організаційно оформити такий вибір підприємства та укласти угоди і прописати у посадових інструкціях. Також окремі моменти облікової політики не достатньо обґрунтовані та не пов'язані із завданнями облікового забезпечення управління.

Керівник підприємства створює необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку, забезпечує неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, причетними до бухгалтерського

обліку, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

На досліджуваному підприємстві Наказ Про облікову політику підприємства прийнятий 01 січня 2012 р. та підписаний директором підприємства. Після суттєвих змін чинного законодавства в частині оподаткування прибутку та відповідних змін до Стандартів Наказ не було переглянуто, що свідчить про його формальний характер. Позитивним є те, що на підприємстві використовують сучасні інформаційні системи. Таблицею 2.9 представлено програми та їх використання в обліковій практиці ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

Таблиця 2.9

Фінансові програми аналітики досліджуваного підприємства

Програмне рішення	Можливості
М.Е.DOC	Оформлення, підпис, реєстрація та обмін з контрагентами податковими накладними, договорами, актами, рахунками та іншими документами; подання електронної звітності до Державної фіскальної служби, Державної служби статистики, Пенсійного фонду України та Фонду соціального страхування
1С:Бухгалтерія 8.2	Ведення автоматизованого бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності підприємства
MS Excel 2013 Pro Plus	Здійснення аналітичних розрахунків різного рівня складності
РС-банкінг Приватбанк	Оформлення платежів, отримання інформації щодо списання та надходження грошових коштів, отримання банківських виписок, перевірка сум поточних залишків за рахунками

Згідно з Наказом Про облікову політику «Сучасний Дизайн Плюс», для відображення в бухгалтерському обліку господарських операцій, підприємство дотримується норм національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, затверджених Мінфіном України, разом з тим, Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку не застосовує.

На підприємстві встановлено наступні пороги істотності:

- для активів, зобов'язань, власного капіталу підприємства — 5 % суми всіх активів, зобов'язань і власного капіталу відповідно;
- доходів і витрат - 2 % чистого прибутку (збитку) підприємства;

- переоцінки або зменшення корисності об'єктів основних засобів - відхилення залишкової вартості від їх справедливої вартості на 10 %;
- визначення подібних активів - різниця між справедливою вартістю об'єктів обміну не більше 10%;
- статей фінансової звітності - 200 грн.

На підприємстві для визнання основних засобів, інших необоротних матеріальних і нематеріальних активів, установлення строку корисного використання об'єктів, визначення ліквідаційної вартості об'єктів і вибору методу нарахування амортизації на підприємстві не створено постійно діючу експертну технічну комісію, що є негативним.

Матеріальні активи, строк корисного використання яких більше одного року, а вартість - менше 6000 грн., відносять до інших необоротних матеріальних активів, що не відповідає регламенту з облікової політики.

Згідно з Наказом при нарахуванні амортизації основних засобів на підприємстві «Сучасний Дизайн Плюс» у бухгалтерському та з метою оподаткування застосовується прямолінійний метод, проте зважаючи на 100% знос амортизацію нараховувати припинили, що на нашу думку викривлює показники собівартості та фінансових результатів.

Хоча Наказом зазначено, що переоцінка на підприємстві проводиться для тих об'єктів основних засобів, залишкова вартість яких відрізняється від їх справедливої вартості на дату балансу більше ніж на 10 %, як було зазначено вище переоцінка не проводилась.

Наказом зазначено, що одиницею бухгалтерського обліку запасів на підприємстві вважається кожне їх найменування та облік усіх транспортно-заготівельних витрат на підприємстві ведеться на окремому субрахунку. За наказом витрати розподіляються між сумою залишку запасів на кінець місяця і сумою запасів, що вибули у цьому місяці, згідно з п. 9 П(С)БО 9 «Запаси». Ми вважаємо, що така редакція є лише імперативною складовою Наказу і потребує уточнення відповідно до варіанту обраного підприємства. Особливо негативно позначається ця ситуація на інформаційному управлінні

товарними запасами. Так, на підприємстві використовують один автомобіль як для забезпечення транспортування придбаних товарів, так і для транспортування замовлень. Всі витрати обліковують по автомобілю у складі загальновиробничих та без розподілу щомісяця відносять на фінансовий результат. Ця методична помилка позначається і на формуванні показників фінансової звітності так і на податкових наслідках. При здійсненні податкового аудиту це питання не розглядалось з огляду на те, що в останні роки не проводилось зовнішнього податкового аудиту, але у подальшому може негативно позначитись на штрафних санкціях. Ми вважаємо що є необхідним з огляду на наявні значні перехідні залишки товарних запасів визначати ТЗВ, що припадають на залишок запасів та одним з елементів управлінського обліку для підприємства є управління транспортними перевезеннями, що потребує окремого розгляду цього питання.

Наказом передбачено, що при вибутті запасів з підприємства застосовується метод ідентифікованої собівартості. На нашу думку цей метод можливо застосовувати лише стосовно міцелію, тому що його купують великими партіями і нове придбання здійснюється лише після використання попередньої партії. Стосовно інших запасів більш прийнятним є використання методу оцінки FIFO.

На досліджуваному підприємстві не створено резерв сумнівних боргів, що є негативним моментом в обліковій політиці підприємства.

На досліджуваному підприємстві дебіторська заборгованість є вагомою часткою активів. Також на 01.01.2021 р. вона становить майже 25%, що визначає необхідність інформаційного забезпечення управління. З'ясовано, що більш ніж 50% дебіторської заборгованості товарної, є простроченою, також значна частка дебіторської заборгованості це фінансова допомога на зворотних засадах надана пов'язаним особам та ця заборгованість не має юридичного підтвердження і при проведенні інвентаризації не визначено термінів як її виникнення так і погашення. Така ситуація обумовлює як необхідність створення резерву сумнівних боргів, так

і впорядкування ситуації що може бути здійснено при проведенні інвентаризації у 2021 році. Доцільно величину резерву сумнівних боргів розраховувати методом класифікації дебіторської заборгованості із застосуванням коефіцієнта сумнівності для кожної групи боржників. При цьому рекомендуємо використовувати такі групи:

- прострочення заборгованості до 10 днів;
- прострочення заборгованості від 10 до 20 днів;
- прострочення заборгованості від 20 до 30 днів;
- прострочення заборгованості від 1 місяця до 3;
- прострочення заборгованості більш 3 місяців.

Провівши аналіз основних проблем управління дебіторською заборгованістю на досліджуваному підприємстві, їх можна систематизувати наступним чином:

- відсутність чіткої інформації щодо термінів погашення зобов'язань підприємствами-дебіторами;
- не розроблений регламент та методика роботи з простроченою дебіторською заборгованістю;
- не здійснюється оцінка фінансового стану дебіторів (було з'ясовано, що у порушення вимог П(С)БО 10 дебіторська заборгованість представлена у фінансовій звітності підприємства не за чистою реалізаційною вартістю а за первісною, що знижує аналітичні якості балансу).

Для вирішення вищезгаданих проблем з метою покращення фінансового стану «Сучасний Дизайн Плюс» доцільно застосовувати ряд заходів, а саме: проводити оцінку платоспроможності й ділової сумлінності покупців. Необхідну інформацію можливо отримати із фінансової звітності. На сьогодні в Україні, на відміну від країн з «цивілізованою» економікою, не налагоджено публічність інформації учасників ринку.

Система оцінки покупців надасть можливість підсумувати всі ризики, пов'язані з установами договірних відносин з діловими партнерами.

Доцільно співпрацювати лише за 100% - системою передплати з покупцями. Використовувати варіабельні системи сплат, що будуть враховувати фінансові можливості дебіторів (штрафи, передплата і поступова оплата, розстрочення, знижки).

Одним із способів погашення дебіторської заборгованості є надання знижок покупцям за дострокове одержання коштів, що сприятиме забезпеченню прибутку, який в будь-якому випадку буде значно більший, ніж сума наданої знижки. Такий спосіб погашення дебіторської заборгованості дуже розповсюджений у міжнародній практиці, де підприємства розробляють цілі системи знижок з метою збереження фінансових ресурсів.

Якщо виникає загроза перетворення дебіторської заборгованості в сумнівну, то означає, що підприємство не просто втратить свій прибуток, а може отримати збиток, для покриття якого необхідно буде використовувати власні фінансові кошти. Тому, для того щоб підприємство могло вийти з цієї ситуації з мінімальними втратами, є можливість проводити рефінансування дебіторської заборгованості.

Є доцільним застосовувати відмову у продовженні договору з покупцями, відносно яких виникає сумнів у його платоспроможності та провести збори засновників і висунути претензії к дебіторам. У разі бажання погашення дебіторської заборгованості за рахунок нарахування дивідендів є сенс це здійснити тому, що нерозподілений прибуток є суттєвим (76% загальних джерел фінансування) та відповідно є доцільним представити баланс у реалії, що також відповідає принципам соціальної відповідальності бізнесу та обумовлює необхідність нарахування дивідендів, сплату податків з дивідендів та усунення вуалізації цих процесів.

Одним із етапів стосовно погашення дебіторської заборгованості є формування процедури інкасації даної заборгованості, який передбачає розробку ряду заходів щодо погашення дебіторської заборгованості, терміни сплати якої прострочені. Це процедури взаємодії з покупцями у випадку

порушення умов оплати, системи покарання контрагентів, які допустили прострочення платежів. При цьому можуть використовуватися різноманітні методи які можна класифікувати на такі групи: - юридичні – претензійна робота, подача позову до суду. - економічні – фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), призупинення постачань продукції. - психологічні – нагадування по телефону, факсу, пошті, поширення інформації серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою іміджу.

Крім того, необхідно здійснювати порівняння рівня дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві «Сучасний Дизайн Плюс». Перевищення дебіторської заборгованості зумовлює зниження фінансової стійкості підприємства та вимагає залучення додаткових джерел фінансування. У випадку перевищення кредиторської заборгованості створюється загроза неплатоспроможності досліджуваного підприємства. Для досліджуваного підприємства характерним є суттєве перевищення дебіторської заборгованості, що ілюструє відволікання грошових коштів.

Використання запропонованого алгоритму на практиці надасть змогу підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю на підприємстві внаслідок чого можуть бути досягнуті такі результати: збільшення обсягів реалізації товарів; встановлення довготривалих господарських зв'язків; максимізація прибутку під час збереження ліквідності та платоспроможності підприємства; зниження рівня операційного ризику і як наслідок – підвищення фінансової безпеки.

На підприємстві «Сучасний Дизайн Плюс» ступінь завершеності робіт і послуг оцінюють шляхом визначення питомої ваги витрат, понесених у зв'язку з наданням послуг, у загальній очікуваній вартості таких витрат.

На підприємстві витрати обліковуються із застосуванням рахунків класу 9 Плану рахунків «Витрати діяльності». При обліку витрат на виробництво і калькулювання виробничої собівартості підприємство використовує елементи нормативного методу обліку витрат (в частині надання послуг з виробництва меблів). Напрямом оптимізації облікової

політики є впровадження управлінського обліку та посилення контролю формування собівартості за видами діяльності. На першому етапі впровадження управлінського обліку з огляду на те, що у структурі доходу від реалізації переважає торгівельна діяльність є доцільним запровадження елементів управлінського обліку у торгівлі.

В аспекті податкового обліку необхідно зазначити вибір підприємства, як податково «малого» щодо встановлення прибутку до оподаткування без коригування на податкові різниці. Також є необхідним зазначити організаційні аспекти реєстрації виписаних податкових накладних та відповідальних осіб а також безпосередньо в регламенті прописати терміни подання звітності і програмний продукт, що використовується підприємством.

Також в Наказі про облікову політику потрібно було б охарактеризувати процес виплати заробітної плати, посилаючись на П(С)БО 26 «Виплати працівникам».

Специфіка антикризового управління кадрами малих підприємств пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в стислі терміни, в умовах обмеження фінансових коштів, великої невизначеності і підвищення ризику для малого бізнесу.

Є постійна необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації, а також росту інфляції, і підвищення рівня життя в суспільстві. Відсутність зростання реальної зарплатні в умовах високих темпів інфляції спричиняє постійний плин кадрів, персонал починає підшукувати краще оплачувану роботу, що могла б забезпечити зростаючі потреби. До того ж, іде постійне порівняння, скільки за ту саму роботу платять в інших підприємствах.

Для запобігання таких негативних явищ на ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» необхідно проводити регулярний аналіз порівняння розряду робіт і рівня кваліфікації працівників. Це дозволяє оцінити використання працівників з врахуванням їхніх потенційних можливостей і забезпечити

раціональне розміщення працівників по конкретних робочих місцях і структурних підрозділах, по сезонних періодах зайнятості протягом року або періодах робочої зміни.

З метою ефективного кадрового забезпечення в сучасних економічних умовах досліджуваному підприємству доцільно реалізувати наступні заходи:

- встановлювати науково обґрунтовані норми праці й у міру зміни організаційно-технічних умов виробництва переглядати їх;
- проводити атестацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість і скасовувати зайві робочі місця;
- встановлювати формули організації праці працівників і розрядів робіт, присвоювати розряди робітникам, організовувати впровадження інших мотиваційних заходів.

Відповідно є необхідним передбачити в межах облікової політики підприємства порядок віднесення витрат які можливо трактувати як соціальні (витрат пов'язані з кадровою підготовкою). Так вважаємо, що ці витрати у разі їх безпосередньому зв'язку з майбутнім виробництвом доцільно відносити на витрати майбутніх періодів та списувати їх на витрати з надання послуг.

Аналіз організації праці на досліджуваному підприємстві показав, що на сьогодні в ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, основний акцент мотивації підводиться до підвищення оплати праці в залежності від розміру мінімальної заробітної плати. На досліджуваному підприємстві не практикується надання більш широкого соціального пакету, крім тих, що забезпечені державними гарантіями, наприклад, оплата щорічної відпустки, оплати лікарняних листів тощо. На підприємстві не створюються зобов'язання на виплату відпустки а також з'ясовано, що не нараховуються лікарняні. Є необхідним в робочому плані рахунків передбачити рахунок 378 «Розрахунки з ДЦФ»

Аналіз робочого плану рахунків досліджуваного підприємства дозволяє

стверджувати про недостатній рівень аналітики та відсутність належного рівня взаємозв'язку облікової політики з фінансовою. Одним із напрямів фінансової політики є кредитна. Не зважаючи на прибутковість діяльності, для розширення торгівлі доцільно застосування прямих кредитних ліній або Овердрафт кредитування що також має бути передбачено обліковою політикою. Підприємство як один із заходів управління визначило оптимізацію збутової діяльності, що безпосередньо пов'язано з управлінням дебіторською заборгованістю та наданням системи знижок.

Висновки до розділу 2

Підприємство функціонує на підставі Статуту та внутрішніх регламентів, таких як штатний розпис, накази, посадові інструкції. Специфікою є те, що деякі працівники здійснюють обов'язки комплексного характеру, які стосується як торгівлі так і виробництва. Також не виокремлено структурні підрозділи за галузевою ознакою. Предмет діяльності ТОВ « Сучасний Дизайн Плюс» прописано у Статуті та охоплює більш 50 позицій. У статуті зазначено дуже різні види діяльності, які не відповідають отриманим КВЕД.

Відповідно до чисельності та обсягу реалізації підприємство має статус малого, що визначає порівняння показників по досліджуваному підприємству із значеннями критеріїв згідно чинного законодавства.

Аналіз робочого плану рахунків досліджуваного підприємства дозволяє стверджувати про недостатній рівень аналітики та відсутність належного рівня взаємозв'язку облікової політики з фінансовою. Одним із напрямів фінансової політики є кредитна. Не зважаючи на прибутковість діяльності, для розширення торгівлі доцільно застосування прямих кредитних ліній або Овердрафт кредитування що також має бути передбачено обліковою політикою. Підприємство як один із заходів управління визначило оптимізацію збутової діяльності, що безпосередньо пов'язано з управлінням

дебіторською заборгованістю та наданням системи знижок.

Досліджуване підприємство не скористалось правом на застосування спрощеної системи оподаткування. Більшість замовників підприємства є платниками ПДВ та відповідно при виборі контрагентів перевагу надають платникам ПДВ. Податкове навантаження на прибуток підприємства є можливим розцінити як середнє.

Підприємство забезпечено економічними та фінансовими ресурсами, структура та динаміки яких відповідає видам економічної діяльності, що здійснюється підприємством.

Розраховані за даними фінансової звітності показники свідчать про ефективність, хоча рівень рентабельності є невеликим та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Фінансовий стан є стійким, банкрутство підприємству не загрожує, проте в складних економічних умовах є необхідним підприємству як малому оптимізувати фінансову політику управління. Відповідно є необхідним оптимізувати облікову політику та визначити напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління.

Для досліджуваного підприємства, як малого характерним є відсутність виокремленого апарату управління фінансами, а його функції реалізує керівник підприємства та облікова служба. Бухгалтер стає не лише фінансовим радником, а й приймає участь у формуванні управлінської політики, значну частину робочого часу приділяє прогнозуванню, плануванню, прийняттю рішень, контролю в забезпеченні системи управління необхідною інформацією.

Суттєвим недоліком організації обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» є те, що облікову політику не формалізовано а Наказ, що прийнято у 2012 році містить на 90% імперативну складову та не висвітлює організаційні та методичні особливості обліку.

Позитивним є те, що на підприємстві використовують сучасні інформаційні системи. Проте, не повною мірою реалізовано можливості цих

систем, щодо інформаційного забезпечення управління, зокрема, не використовують ці системи для внутрішньогосподарського управлінського обліку.

При аналізі методичної складової облікової політики підприємства з'ясовано наявність суттєвих методичних помилок, зокрема відсутність обліку та розподілу ТЗВ, віднесення витрат на утримання та експлуатацію вантажного автомобіля на витрати періоду, недостатній рівень аналітики в частині витрат та порушення порядку оцінки товарів в роздрібній торгівлі. Відповідно надані рекомендації усунення цих помилок. Також на досліджуваному підприємстві не створено резерв сумнівних боргів, що є негативним моментом в обліковій політиці підприємства. Доцільно величину резерву сумнівних боргів розраховувати методом класифікації дебіторської заборгованості із застосуванням коефіцієнта сумнівності для кожної групи боржників.

Напрямом оптимізації облікової політики є впровадження управлінського обліку та посилення контролю формування собівартості за видами діяльності. На першому етапі впровадження управлінського обліку з огляду на те, що у структурі доходу від реалізації переважає торгівельна діяльність є доцільним запровадження елементів управлінського обліку у торгівлі.

РОЗДІЛ III. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ « СУЧАСНИЙ ДИЗАЙН ПЛЮС»

3.1. Методичне забезпечення розробки та впровадження управлінського обліку на ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

Як було з'ясовано у розділі I торгівельні підприємства у контексті розробки та впровадження управлінського обліку мають орієнтуватись на формування інформації, що забезпечить запити внутрішньогосподарського менеджменту про стан товарних запасів, про кошти, доходи та витрати, рентабельності і терміни оборотності, обсягах продажів і ін. Одним з принципів, що є важливим для малих підприємств є оптимізація управлінського обліку а саме орієнтація на забезпечення інформацією лише в частині, що буде використовуватись реально а не надмірно. Науковці, що досліджують дану проблематику мають різні погляди на структурування підготовчих етапів розробки та впровадження системи управлінського обліку, проте абсолютна більшість акцентує уваги на необхідність саме на першому етапі формування облікової політики для управлінського обліку.

Для управлінського обліку найбільш важливим є формування основних завдань з максимальною орієнтацією на конкретного користувача інформацією - конкретного менеджера . Також ефективність обліку залежить від оперативності надання інформації. Побудова управлінського обліку обумовлена функціональними особливостями. Для досліджуваного підприємства специфіка обумовлена переважно торгівельним видом економічної діяльності, комплексним характером праці, позамовним виробництвом. При впровадженні управлінського обліку розглядають варіанти відповідно до масштабу. Так, одним з варіантів є запровадження системного обліку з використанням комплексної інформаційної системи, що забезпечує менеджерів на всіх рівнях управління необхідною інформацією про стан кожної з основних функціональних сфер. На перших етапах

впровадження, що стосується і досліджуваного малого підприємства ефективним може бути і розробка і впровадження локальної системи, що орієнтована на розв'язання не великої кількості завдань, але при цьому найбільш важливих. До таких відносять:

- управління товарними запасами;
- контроль грошових потоків;
- підвищення віддачі від вкладеного капіталу;
- планування раціонального завантаження обладнання та контроль за його використанням;
- контроль діяльності відділу збуту.

Для досліджуваного підприємства, на першому етапі впровадження управлінського обліку, ця система об'єктивно є локальною, а саме найбільш важливим є модуль «Управління товарними запасами» та з огляду на використання автомобіля як для заготівельної діяльності так і для доставки товарів та виготовленої продукції замовником модуль «Планування раціонального завантаження обладнання (автомобільного транспорту) та контроль за його використанням».

Рішення щодо конфігурації системи управлінського обліку повинен приймати керівник підприємства, виходячи із наявної потреби в інформації та з фінансових можливостей, які можуть бути використані для побудови внутрішньої інформаційної системи.

Побудова комплексної чи локальної системи управлінського обліку передбачає визначення таких моментів: принципів формування фінансових і операційних управлінських звітів, методів групування та оцінки управлінських даних, методів аналізу даних, принципів відображення поточних операцій в управлінському плані рахунків або/і в бюджетних статтях.

Якщо йдеться про раціональну організацію управлінського обліку у вигляді цілісної системи, яка б включала в себе інформаційні, трудові, матеріальні, технологічні та технічні ресурси у їх взаємозв'язку з

«прозорими» для менеджерів підприємства внутрішньою будовою та процесами, то здійснювати її слід у таких трьох напрямках:

- організація облікового процесу;
- організація облікового апарату і праці облікових працівників;
- організація технічного забезпечення обліку.

Рисунком 3.1. проілюстровано робочий процес управлінського обліку.

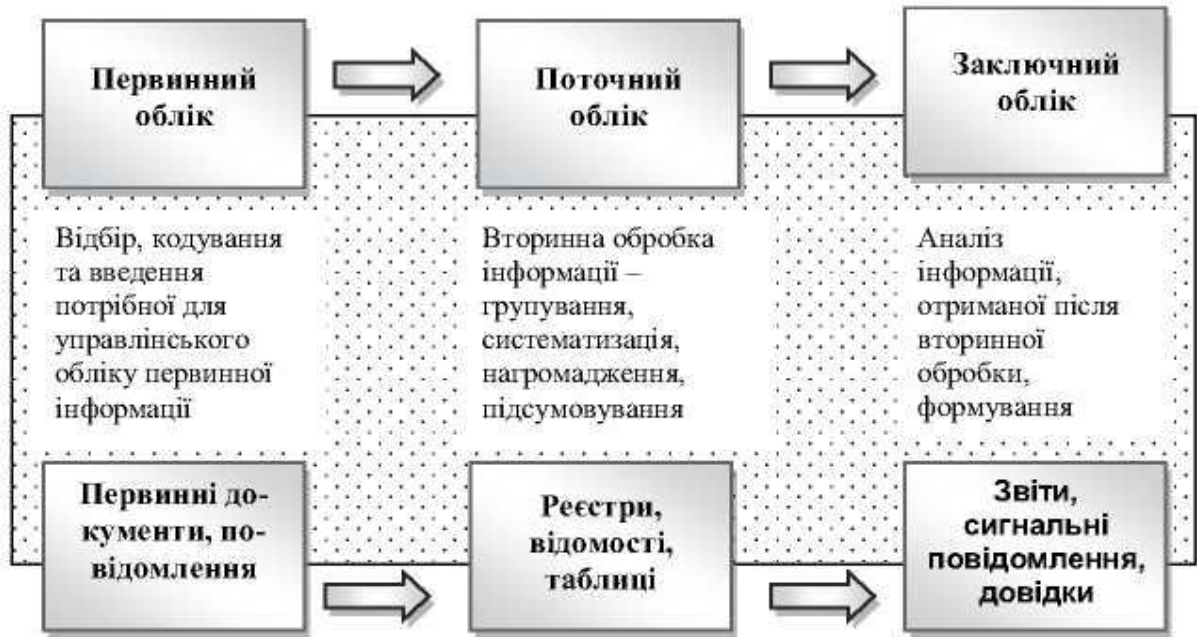


Рисунок 3.1. - Робочий процес управлінського обліку

На кожному з етапів робочого процесу управлінського обліку виділяють окремі процедури, наведені у таблиці 3.1.

Важливими складовими елементами ефективної організації робочого процесу управлінського обліку є:

- облікові номенклатури;
- способи і техніка відображення облікових номенклатур (вибір форми обліку);
- матеріальні носії інформації;
- графіки руху та використання матеріальних носіїв інформації

Важливим є те, що організація облікової номенклатури системи управлінського обліку повинна відображати інформаційні потреби апарату управління як за обсягом, структурою, так і за якістю.

Таблиця 3.1

Характеристика основних процедур робочого процесу управлінського обліку

Етапи робочого процесу	Процедури
Первинний облік	- приймання документів (за допомогою електронної пошти, комп'ютерної мережі чи безпосередньо у відповідальній особи); - попередня обробка даних (внесення додаткових кодувань, необхідних для того, щоб дані, які містить документ, потрапили у відповідні групувальні та нагромаджувальні відомості); - групування первинної інформації за окремими раніше визначеними ознаками або показниками; - записи в групувальні відомості і сумування результатів записів.
Поточний облік	- складання рахункових формул, відображення згрупованих і систематизованих даних у реєстрах обліку; - аналіз отриманої інформації; - розрахунки необхідних показників, закладених у звітах.
Заключний облік	- формування та передача менеджерам звітів, оперативних довідок та сигнальних повідомлень.

В облікових номенклатурах системи управлінського обліку насамперед варто виокремлювати ті об'єкти й операції, які можуть і повинні знайти своє відображення у звітності, що заплановано подавати менеджерам. Проте необхідно зауважити, що для управлінського обліку характерною є постійна зміна та відповідна модифікованість номенклатури. Це пов'язано з тим, що управлінський облік, спрямований на вирішення, насамперед внутрішніх проблем менеджменту підприємства, починає автоматично залежати від розвитку подій у зовнішньому середовищі підприємства та чутливо реагувати саме на ці зміни.

Аналітична інформація обліку повинна бути структурована і закріплена у довідниках і класифікаторах. До них можна віднести:

- довідник номенклатури товарів;
- довідник статей витрат;
- довідник статей доходів;
- довідник центрів відповідальності тощо.

Для кожного із розроблених на підприємстві довідників, а також до кожного з елементів цих довідників при необхідності можна створити

підпорядковані довідники, які більш докладно характеризують об'єкт обліку.

Для довідника встановлюються єдині правила оформлення його елементів, визначаються ознаки їх групування.

Раціональна побудова документообігу підприємства, з погляду працівника управлінської бухгалтерії, - це передусім мінімальний розрив у часі між здійсненням операції та отриманням про неї даних бухгалтерією, зменшення потоку документів та вдосконалення їх змісту. Раціональна організація документообігу передбачає встановлення максимально коротких проміжків часу на опрацювання кожного виконавця документу.

Загалом раціональна організація інформаційних потоків на підприємстві буде неможливою, якщо не врахувати таких вимог:

- ліквідація багаторазової обробки одних і тих самих даних у різних органах управління, яка виникає внаслідок розгалужених і складно переплєтених потоків інформації;
- організація рівномірного просування інформації (занадто повільне просування інформації спричиняє втрату актуальності цієї інформації);
- усунення різноманіття документів та інших видів даних, які ускладнюють у них пошук необхідної інформації;
- створення банків даних колективного користування (не повинно бути паралельних потоків інформації).

Крім того, доцільно створити:

- класифікатор документів;
- альбом уніфікованих форм документів для кожного підрозділу підприємства (первинних і звітних);
- реєстр управлінських звітів;
- карти формування документів у підрозділах;
- регламент внесення документів у систему управлінського обліку.

Реєстрація операцій в управлінському обліку може здійснюватися як за допомогою подвійного запису, так і за допомогою фіксації інформації в накопичувальних реєстрах. Останнє є прийнятним для досліджуваного

підприємства. Накопичувальні реєстри зручно використовувати для контролю за виконанням бюджетних завдань.

Структура плану рахунків управлінського обліку формується за тими ж принципами, що і в бухгалтерському обліку. Управлінський робочий план рахунків - це інструмент для фіксації інформації, яку в подальшому необхідно діагностувати, контролювати, аналізувати з метою управління. Тому насамперед він повинен бути побудований у зручному для накопичення інформації вигляді, враховувати можливість швидкої трансформації у зручну для управління звітність.

Інформація в управлінському обліку більш деталізована та структурована, тому зазвичай необхідно відкрити значну кількість субрахунків до одного рахунку або ж розбивати один рахунок на декілька субрахунків. Чим детальнішою і глибшою буде аналітичність на рахунках обліку, тим більший потенціал корисної і потрібної інформації буде реалізований в системі. Водночас не варто перевантажувати облікові реєстри додатковими аналітичними показниками, які не є суттєвими у прийнятті управлінських рішень.

Отже, основними організаційними документами, які регулюють та регламентують діяльність системи управлінського обліку на підприємстві, є:

1. Положення (Стандарти) управлінського обліку.
2. План рахунків (робочий) або/і перелік статей бюджету.
3. Положення про документи та документообіг.
4. Положення про бюджетування.
5. Класифікатори, довідники.
6. Альбоми форм первинних документів, форм накопичувальних реєстрів, форм звітів.

На нашу думку при реалізації першого етапу на підприємстві є необхідним зафіксувати рішення щодо застосування елементів управлінського обліку за умови поєднання поглибленої аналітики за окремим рахунками в системі аналітичного обліку та позасистемного формування

інформації з використанням форм управлінської звітності. Поглиблена аналітика має бути розроблена за товарними сегментами та окремими підрозділами. Проте, для досліджуваного підприємства це зазначено на майбутнє з огляду на зменшення обсягів діяльності у 2020 році що об'єктивно обумовлено пандемією.

На другому етапі розробки системи управлінського обліку підприємства є необхідним визначити центри відповідальності. Керівник повинен визначити структурні елементи, які він буде аналізувати, порівнювати і за якими буде приймати рішення. У торгівлі для однієї посади це можуть бути магазини роздрібної мережі, для іншої – відділи однієї торгової точки, для третьої – окремі групи товарів. За наявності адміністративного апарату (менеджер із закупівель, бухгалтер і т. ін.) його потрібно враховувати як окремий об'єкт аналізу. По кожному центру відповідальності розраховуються власні показники, на підставі яких згодом будуватиметься звітність. Для досліджуваного підприємства в частині торгівлі на першому етапі впровадження управлінського обліку це має бути торговельні точки та автомобіль, що використовується як для заготівлі так і для реалізації.

У подальшому з розширенням оптової торгівлі доцільним є виокремлення центрів відповідальності за окремими групами товарів відповідно з якими буде розподілено права і обов'язки керівництва.

На наступному етапі впровадження управлінського обліку передбачається «визначення переліку звітів, їх деталізація. Для формування управлінської звітності інформація поступає як із внутрішнього, так і зовнішнього середовища» [65]. До сучасного управління торговим бізнесом і, отже, до управлінського обліку мають те чи інше відношення більшість співробітників підприємства, а не тільки працівники економічних служб, як це має місце в системі фінансового обліку. Це обумовлено тим фактом, що в управлінському обліку, окрім фінансових (бухгалтерських), використовуються ще й нефінансові показники, які надають відділи

маркетингу, менеджменту, логістики, управління персоналом і т.д.. Сформована звітність повинна торкатись всіх сфер торговельної діяльності.

Звіти тісно переплітаються між собою і доповнюють один одного, тому важливо, щоб в процесі аналізу бізнес-інформації у керівника формувалося цілісне уявлення про ефективність робочих процесів.

Основними документами управлінської звітності є:

- звіт про доходи та витрати;
- динаміка продажів і витрат;
- звіт про рентабельність центрів відповідальності;
- управлінський баланс;
- звіт про рух грошових коштів.

Це мінімальний перелік фінансових звітів, аналізувати які потрібно регулярно. Він може бути доповнений іншими на розсуд керівника.

Діагностика бізнес-процесів підприємства відбувається у формі дослідження. Організаційним документом, який вважаємо за доцільне сформувати за результатами проведеного дослідження, є Книга бізнес-процесів. Книга повинна містити такі розділи: перелік бізнес - процесів підприємства, опис бізнес-процесів підприємства, моделювання бізнес процесів підприємства (модель «як є» та модель «як повинно бути»).

Перелік бізнес-процесів доцільно подати у вигляді таблиці, яка б містила код бізнес-процесу та його назву. Фрагмент Книги бізнес - процесів наведено нижче.

Опис бізнес-процесів підприємства повинен містити таку інформацію:

- код і назва бізнес-процесу, що описується (повинен збігатися із переліком, що подається на початку Книги);
- джерело інформації про бізнес-процес, що описується (вказується, звідки отримано інформацію про функціонування на підприємстві цього бізнес-процесу);
- опис бізнес-процесу (коротка характеристика бізнес-процесу).

Фрагмент Книги бізнес-процесів ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

Розділ 1. Перелік бізнес-процесів

Код бізнес-процесу	Назва бізнес-процесу
1	2
Стратегічне управління	
СУ 01	Формування стратегії підприємства
СУ 02	Розробка стратегічної карти та ключових показників
Прогнозування	
ПР01	Прогнозування обсягів товарообігу підприємства
Планування (бюджетування)	
ПБ01	Формування бюджету збуту
ПБ02	Формування бюджету надходження коштів
Закупівля товарів	
ЗК01	Розміщення заявки на закупівлю товарів
ЗК02	Передоплата за замовлені товари

Також опис операцій, що входять до бізнес-процесу подається у вигляді таблиці, що наведено нижче.

При аналізі управлінської звітності керівник має бути орієнтири. Одним із них є точка беззбитковості – мінімальний рівень доходів, ще здатний покривати адміністративні витрати. Якщо точка беззбитковості важкодоступна, необхідно скорочувати адміністративний персонал, або стимулювати продажі. Інакше бізнес чекає на банкрутство. Для досліджуваного підприємства постійними витратами є мінімальний рівень оплати праці водіїв та витрати на утримання адміністративного персоналу.

Фрагмент Книги бізнес-процесів ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

Розділ 2. Опис операцій бізнес-процесу

Опис операцій, що входять до бізнес-процесу «Реалізація і оплата за товари покупцем»

Відвантаження товару	Отримання авансу (переплати)	Виписка рахунку	Операція
Менеджер зі збуту	Бухгалтер	Менеджер зі збуту	Виконавець
10 разів на день	2 рази на день	7 разів на день	Частота виконання
Інформаційна довідка, Рахунок	Виписка банку	Замовлення покупки	Вхідний документ (документ-підстава)
Накладна	Інформаційна довідка	Рахунок	Вихідний документ (документ, який складається)
Відомість обліку розрахунків з покупцями. Відомість обліку товару. Відомість обліку товарів на віртуальному складі.	Відомість обліку грошових коштів на рахунках в банку. Відомість обліку розрахунків з покупцями.	Відомість обліку замовлень. Відомість обліку товарів на віртуальному складі	Фіксація інформації в реєстрах аналітичного обліку
Дт	ДтЗП Кт 361	Дт28132 Кт 3612	Фіксація інформації на рахунках управлінського обліку
Передбачено програмою	Передбачено програмою	Виписка рахунку передбачена програмою	відображення інформації в автоматизованому
	Передбачити формування інформаційної довідки за формою затвердженою підприємством.	Змінити форму рахунку відповідно до стандартного бланку затвердженого підприємством. Передбачити формування проведення при виписці рахунку.	Потреба у модифікації автоматизованого програмного продукту
			Примітки

Після точки беззбитковості другим за важливістю чинником в управлінській звітності є планування доходів.

Керівник щодня приймає рішення, спрямовані на зростання продажів. Згодом, за допомогою управлінських звітів, він повинен вміти оцінювати ефективність своїх дій. Для цього ставляться цілі по доходах в розрізі центрів відповідальності.

Прийняті керівництвом торговельної точки управлінські дії повинні приводити до вирішення таких завдань:

- перерозподіл оборотних коштів на користь товарів із високим попитом і маржинальністю;
- визначення максимальної націнки, за якої вдається підтримувати стабільний рівень продажів;
- своєчасний перерозподіл оборотних коштів на початку і кінці сезонного періоду;
- прийняття рішень про закриття низькорентабельних торгових точок, які не мають перспектив зростання обсягів торгівлі;
- закупівля нового обладнання для розширення асортименту або оптимізації викладки товарів в торговому залі;
- можливість розширення мережі торговельних точок з урахуванням планованих фінансових надходжень;
- визначення причин низьких продажів;
- контроль взаєморозрахунків з контрагентами;
- оцінка ефективності вкладень у маркетингові дослідження, автоматизацію торгівлі і закупівлю нового обладнання;
- визначення центрів відповідальності за робочі процеси;
- контроль рентабельності активів, оборотних коштів, основних засобів та інших показників ефективності використання ресурсів.

3.2. Напрями автоматизації управлінського обліку ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс»

Значно полегшує та пришвидшує інформаційне забезпечення управління можливість у комп'ютеризованому середовищі одночасного використання одного й того ж самого масиву документів та облікових реєстрів різними менеджерами та бухгалтерами. Це надзвичайно корисно для працівників управлінської бухгалтерії. Тому в торгівлі доцільно створювати АРМ-комірників, АРМ-менеджерів відділу збуту та відділу постачання, які реально створюють первинні документи. Введені в систему первинні документи за каналами зв'язку автоматично переносяться як в режимі копіювання файлів за мережевими каналами з вузькою пропускнуою здатністю, так і через звичайні комунікативні лінії. Передача інформації чітко диференціюється за користувачами, тобто запроваджується певний визначений адресний порядок передачі даних.

Отже, автоматизована форма обліку має цілу низку переваг, що наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги від застосування автоматизованої форми обліку

	Характеристика переваги
1	2
1	інформація вводиться в систему лише один раз і надалі може видозмінюватися;
2	є можливість введення всіх даних у вигляді одного «пулу» бази даних. Ведення на його основі як фінансового, так і управлінського обліку за різними технологіями, планами рахунків та у різних валютах. СВ. Івахненко, зокрема, зазначає: «при комплексній комп'ютеризації обліку та управління відмінності між фінансовим, управлінським, податковим обліком або між оперативним і бухгалтерським полягають у різних процедурах обробки інформації, що знаходиться в інформаційній базі даних підприємства. Фактично єдина система економічної інформації надає дані для обліку, поточного управління, аналізу і аудиту» [54, с. 7-8];
3	можливість більш швидкого збирання зрослих обсягів інформації, висока продуктивність системи, що дозволяє зберегти час під час обробки інформації;
4	можливість вести аналітичний облік з будь-яким рівнем деталізації та широтою номенклатур аналітичних об'єктів; автоматичне формування облікових реєстрів;
5	користувач має змогу швидко та без особливих зусиль змінювати форми реєстрів та звітів як з погляду дизайну, так і з погляду змісту;

Продовження табл. 3.2

6	миттєвий контроль за формуванням будь-яких фінансових результатів, а також можливість негайного доступу до документів, що вплинули на фінансовий результат,
7	можливість оперативно побачити всю нагромаджену системою інформацію в будь-якому розрізі з можливістю її візуалізації для швидкого сприйняття;
8	функціонування різних підрозділів і служб в межах єдиного інформаційного простору;
9	автоматизація всіх стадій бізнес-процесів (планування, оперативного обліку, контролю, аналізу відхилень, корекції планів);
10	гнучка параметризація і класифікація інформації на рівні користувача

За автоматизації процесів управління й управлінського обліку є необхідним орієнтуватись на отримання максимальної віддачі від інвестування коштів в інформаційні технології. З цією метою фахівцями здійснено моніторинг ринку програмного забезпечення, результати якого узагальнені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Порівняльна характеристика пакетів прикладних програм для
автоматизації управлінського обліку на підприємствах торгівлі

Назва програмного пакета	Призначення програмного пакета
1	2
«Монополія»	Призначений для автоматизації процесу управління на середніх та великих торгових підприємствах. Головний акцент робить саме на управлінському обліку, хоча є можливість вести і фінансовий облік. Містить декілька планів рахунків, можливість вести операції в різних валютах. Формує близько ста оперативних звітів. Дозволяє вирішувати нестандартні питання за допомогою конструктора.
«Квестор»	Призначений для автоматизації облікових процесів на торгових підприємствах. Дозволяє окремо вести управлінський облік, але лише в частині вирішення оперативних питань. Формує звіти (оперативного характеру і у великій кількості) на основі первинних документів і до застосування подвійного запису.
«Галактика Парус» «Парус 5.2»	Призначений для автоматизації облікових робіт на підприємствах оптової торгівлі. Увага акцентується теж на ведення управлінського обліку, але лише в частині оперативного обліку.
«Акорд»	Призначений для автоматизації облікових процесів на підприємствах. Дає можливість вести окремо управлінський облік.
«NS 2000»	Корпоративна інформаційна система управління. Дозволяє виконувати такі функції: планування, оперативний облік, аналіз відхилень фактичних даних від запланованих, корекція планів.

Продовження табл. 3.3

«ALFA» «ALFA-Payment» «ALFA-Purchase, Sales, Inventory»	Система управління фінансами. Дає можливість проводити планування, аналіз, бюджетування. Потужна система управління постачанням, збутом, складами і торгівлею загалом.
«CompanyMedia»	Комплекс програм для інформаційної підтримки і автоматизації робіт служб документального забезпечення.
«Galaktika-Zoom»	Автоматична система пошуку і аналітичної обробки інформації.
«Impromptu»	Генератор звітів і розробка звітів.
«JetForm»	Макетування у вільній формі вихідних документів.
«Platinum Era» «Platinum SQL»	Інтегрована система для управління ресурсами підприємства. Призначений для комплексної автоматизації фінансової і управлінської діяльності. Побудований на архітектурі клієнт-сервер.
«PowerPlay»	Призначений для оперативного аналізу даних.
«Scala 5»	Інтегрована модульна система управління підприємством.
«Scenario»	Призначений для статистичної обробки даних.
«SunSystems»	Застосовується для автоматизації облікових процесів на середніх підприємствах. Головний акцент робиться на фінансовий облік (як за національними стандартами, так і за міжнародними). Проте є можливість вести управлінський облік.
«SyteLine» «SytePower» «SyteSelect»	Призначений для планування ресурсів підприємства. Призначений для оперативного аналізу даних, формування на його основі звітності. Конфігуратор товарів, замовлень і позицій замовлень з автоматичним формуванням відомостей закупівлі.
«TRADE House»	Комплекс обліку торгових операцій, з можливістю виокремлення управлінського обліку.
«VisualDoc»	Система автоматизації документообігу з потужним інструментарієм.
«WinABePC»	Програма для складення кошторисної документації.

Вважаємо, що для потреб управлінського обліку найбільш доцільно використовувати пакети прикладних програм. Вони достатньою мірою дозволяють вирішити завдання автоматизації оперативного обліку на оптовому підприємстві. Варто зауважити, що багато програмних пакетів мають достатні можливості автоматизації окремих функцій управлінського обліку (планування, аналізу, обліку).

Сьогодні значно зріс попит на програмні пакети, які дозволять вирішити найскладніші питання, такі як прогнозування, статистичний та економічний аналіз, підготовка стандартних рішень. Це підтверджується наявністю великої кількості відповідних бухгалтерських програм.

За такої кількості корисних для управлінського обліку програм

потрібно простежити за тим, щоб при виборі програмно-апаратних платформ та окремих бізнес-додатків їх технології були несуперечливими та узгодженими. Проте на нашу думку більшість зазначених програмних продуктів орієнтуються на інформаційні запити потужних підприємств оптової торгівлі і не враховують фінансові та організаційні можливості малих підприємств. Є необхідним при виборі варіанту автоматизації орієнтуватись на забезпечення що можуть застосовуватися в межах системи управлінського обліку. Такі вимоги наведені таблицею 3.4.

Таблиця 3.4.

Вимоги до вибору пакетів прикладних програм

№	Характеристика вимоги
1	швидкість дії, тобто достатньо малий час реакції системи (частки секунди) при введенні, обробці та пошуку інформації;
2	можливість одночасного використання декількох планів рахунків;
3	можливість функціонування системи “від первинного документа”, тобто відсутність жорсткої прив’язки до плану рахунків, що характерне для класичних бухгалтерських програм. Останні дозволяють вирішувати необхідні завдання тільки після формування проведення. Первинний документ у таких програмах носить суто описову форму. Облікові реєстри на базі первинних документів не будуються до того часу, поки документ не буде проведений за рахунками бухгалтерського обліку. Натомість великої ваги для управлінського обліку набувають угоди, рахунки, замовлення, за якими традиційно проведення не складаються;
4	інтеграція з модулями, які використовуються в системі передачі даних;
5	наявність у системі окремих автоматизованих робочих місць (АРМ -ів), а саме відлагодженого робочого місця працівника підприємства. Кожен працівник має в системі своє ім’я і пароль, після введення яких він може використовувати індивідуальне меню;
6	розподілене введення даних;
7	надійний захист від несанкціонованого доступу до даних, ієрархія доступу працівників, а також реєстрація дій працівників;
8	використання архітектури клієнт-сервер, а не традиційної файл - сервер;
9	зручний інтерфейс;
10	багатофункціональність та гнучкість у налагоджуванні системи;
11	можливість легкого масштабування та розвитку системи;
12	мультиплановість та мультивалютність;
13	гнучкість та інтегрованість.

Проблемним є те, що в управлінському обліку джерелами інформації можуть бути як документи, так і незадокументовані дані. Спроба ж автоматизувати останню групу даних успіху не матиме. На неможливості створення для управлінського обліку програмних пакетів, які б охоплювали

та враховували всі фактори, що впливають на роботу управлінської бухгалтерії, наголошують фахівці, що досліджують дану проблематику: Отже, автоматизація облікового процесу - це не проста заміна комп'ютером працівників бухгалтерії, а лише суттєва підтримка в їхній роботі. Визначальну роль саме бухгалтера, не як автоматизованого робочого місця, а як аналітика, відзначає Б. Нідлз: «завдяки широкому, усесторонньому та глибокому погляду на всі аспекти діяльності компанії бухгалтер з управлінського обліку справляє великий вплив на прийняття управлінських рішень». Тому якість інформації, яку надає управлінська бухгалтерія, ефективність функціонування всієї системи управлінського обліку залежить насамперед не від програмного забезпечення чи раціональної її організації, а від людського фактору - від працівника, який належить до цієї системи.

Бухгалтер управлінського обліку посідає на підприємстві неоднозначне місце, з одного боку, він бухгалтер, з іншого - управлінець. У ролі першого він повинен вміло оперувати інформацією, як формалізованою, так і неформалізованою, знати методологію та методику її вторинної обробки, аналізу та планування. Отже, сучасний управлінський облік нівелює межу між функціями бухгалтера та менеджера. Бухгалтер повинен розглядати діяльність підприємства очима керівника, а результат роботи менеджера часто залежить від облікових даних, тому для бухгалтера «важливими є не самі по собі факти і навіть не їх концептуальна реконструкція, а те, який вплив може здійснити адміністрація на господарський процес, використовуючи його концептуальну реконструкцію, при якій вивчається не лише те, що було, але і ті потенціальні можливості, які могли або повинні були мати місце» [53, с.13]. На підприємстві є доцільним ввести до штатного розпису посаду бухгалтер – менеджер на якого покласти функції впровадження та ведення внутрішньогосподарського обліку. Стосовно інформаційного забезпечення управління роботою вантажного автомобіля до обов'язків цього працівника є необхідним віднести:

фіксація замовлення на перевезення,

прийняття рішення щодо використання власного транспортного засобу
випуск автомобіля в рейс.

Після повернення автомобіля слід відобразити роботу, виконану в рейсі (пробіги, вагу вантажу, т·км), урахувати усі заправки, порахувати витрату палива, виробіток транспортного засобу (ТЗ) та водія.

Більш ефективно дозволяє виконати ці дії система УАТдУ FMS на прикладі програмного продукту «Управління автотранспортом для України» (далі — УАТдУ), розробленого на платформі «1С:8» (розробка — компанія «1С-Парус», локалізація - компанія «BGS Solutions», Україна). Після розширення діяльності, як було зазначено у розділі 2, підприємство має намір вести облік з використанням програми Платформи «1С:8», відповідно буде можливим доповнити її зазначеною конфігурацією.

У цій програмі витрати палива розраховуються автоматично згідно з виконаною в рейсі роботою та заданими нормами витрат. В УАТдУ є можливість враховувати такі норми витрати палива, як лінійна, на зміну власної ваги, на транспортну роботу, на роботу обладнання (у мотогодинах), на виконувані операції та роботу спецтехніки, сезонні надбавки для зимового періоду та температурні коефіцієнти. Ця система дозволяє врахувати усі норми та коефіцієнти щодо витрати палива згідно з Наказом Мінтрансу «Про затвердження «Норм витрат палива і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті» від 10.02.98 р. № 43.

В УАТдУ можна вести як облік запчастин і палива на складі, так і облік агрегатів - шин та акумуляторів. Зокрема, кожна шина має свій серійний номер, норму пробігу, місце встановлення, на неї можна автоматично нараховувати знос та пробіг. Також можна визначити, які шини вже зносилися, та планувати їх заміну.

Ремонти можна враховувати як у власній ремонтній зоні, так і в сторонньому автосервісі. В останньому випадку немає необхідності попередньо приймати запаси на склад.

При цьому вся інформація про роботи, що проводяться, та запчастини,

які встановлюються, буде зафіксована та доступна для подальшого аналізу. Також можна планувати проведення техобслуговування транспортного засобу.

Також важливим завданням управлінського обліку досліджуваного підприємства є облік роботи водія. Тут є три основні напрями:

- облік виробітку — яку роботу водій виконав (години, км, т·км);
- облік часу роботи — формування табеля робочого часу водіїв;
- нарахування відрядної зарплати водіям.

Ці три завдання вирішено в системі УАТдУ. Хоча схема нарахування відрядної зарплати водіям на кожному підприємстві індивідуальна, у конфігурації, що розглядається, є чимало параметрів для її налаштування. Зарплату можна нараховувати залежно від виробітку водія, фіксованою сумою, відсотком від фрахту, ураховувати можна такі параметри, як робота в нічний час, класність водія. Побачити нараховану заробітну плату можна у звіті «Звіт за нарахуваннями з/п».

Наступним модулем є облік взаєморозрахунків з контрагентами. Так як підприємство надає транспортні послуги з транспортування замовлених товарів та виробленою продукцією то потрібно вести взаєморозрахунки із замовниками, виставляти рахунки.

Система УАТдУ дозволяє на підставі даних щодо виробітку (години, км, т·км) автоматично розраховувати вартість перевезення для замовника. Також можна виставляти рахунки та формувати акти виконаних робіт.

Відстежувати надані транспортні послуги допоможе «Звіт з транспортних послуг»

П'ятим модулем програми управлінського обліку є облік витрат на автопарк та аналіз рентабельності його роботи. Основні прямі витрати на транспортні засоби — паливо, зарплата водіїв та ремонти.

У системі УАТдУ, крім цих прямих витрат, можна ще обліковувати знос шин та амортизацію автомобілів. Уся ця інформація береться з первинних документів, що оперативно вносяться у процесі роботи. Також є

можливість розподіляти непрямі витрати між транспортним засобом (оренда офісу, зарплата диспетчерів тощо)

Крім основних, система УАТдУ дозволяє вирішити ще низку завдань:

- контроль закінчення строку дії документів транспортних засобів та водіїв (страховки, медичні довідки тощо) для планування їх заміни;
- планування роботи автопарку на майбутні періоди як щодо виробітку, так і щодо вартості;
- завантаження до системи звітів постачальників палива щодо заправок за пластиковими картками для подальшого порівняння з даними, що вносяться оперативно за чеками;
- облік ДТП.

Запропонована конфігурація дає можливість формувати документи в типових конфігураціях «1С» - «Бухгалтерія». Це виключає подвійне введення інформації та полегшує роботу бухгалтерії.

Таким чином для досліджуваного підприємства впровадження FMS-системи «Управління автотранспортом для України» забезпечить:

1. Вирішення основних завдань управлінського обліку для автотранспортного підрозділу підприємства.
2. Єдину базу даних, в якій є довідкова інформація, оперативні дані та історія за всіма ділянками роботи автопарку.
3. Можливість оперативно формувати складні звіти.
4. Доступ до бази даних можна з будь-якої точки світу, де є доступ до Інтернету.
5. Можливість аналізу та зниження витрат на власний автопарк.

Висновки до розділу 3

Для управлінського обліку найбільш важливим є формування основних завдань з максимальною орієнтацією на конкретного користувача інформацією - конкретного менеджера. Також ефективність обліку залежить від оперативності надання інформації. Побудова управлінського обліку

обумовлена функціональними особливостями. Для досліджуваного підприємства специфіка обумовлена переважно торгівельним видом економічної діяльності, комплексним характером праці, позамовним виробництвом.

Проте на перших етапах впровадження, що стосується і малого підприємства ефективним може бути і розробка і впровадження локальної системи, що орієнтована на розв'язання не великої кількості завдань, але при цьому найбільш важливих.

найбільш важливим є модуль «Управління товарними запасами» та з огляду на використання автомобіля як для заготівельної діяльності так і для доставки товарів та виготовленої продукції замовником модуль «Планування раціонального завантаження обладнання (автомобільного транспорту) та контроль за його використанням».

Важливими складовими елементами ефективної організації робочого процесу управлінського обліку є:

- облікові номенклатури;
- способи і техніка відображення облікових номенклатур (вибір форми обліку);
- матеріальні носії інформації;
- графіки руху та використання матеріальних носіїв інформації

Аналітична інформація обліку повинна бути структурована і закріплена у довідниках і класифікаторах. До них можна віднести:

- довідник номенклатури товарів;
- довідник статей витрат;
- довідник статей доходів;
- довідник центрів відповідальності тощо.

Реєстрація операцій в управлінському обліку може здійснюватися як за допомогою подвійного запису, так і за допомогою фіксації інформації в накопичувальних реєстрах, що є прийнятним для досліджуваного підприємства.

При реалізації першого етапу на підприємстві є необхідним зафіксувати рішення щодо застосування елементів управлінського обліку за умови поєднання поглибленої аналітики за окремим рахунками в системі аналітичного обліку та позасистемного формування інформації з використанням форм управлінської звітності.

Для досліджуваного підприємства в частині торгівлі на першому етапі впровадження управлінського обліку це має бути торговельні точки та автомобіль, що використовується як для заготівлі так і для реалізації.

У подальшому з розширенням оптової торгівлі доцільним є виокремлення центрів відповідальності за окремими групами товарів відповідно з якими буде розподілено права і обов'язки керівництва.

На наступному етапі впровадження управлінського обліку передбачається визначення переліку звітів, їх деталізація.

Основними документами управлінської звітності є:

- звіт про доходи та витрати;
- динаміка продажів і витрат;
- звіт про рентабельність центрів відповідальності;
- управлінський баланс;
- звіт про рух грошових коштів.

Організаційним документом, який вважаємо за доцільне сформувати за результатами проведеного дослідження, є Книга бізнес-процесів. Книга повинна містити такі розділи: перелік бізнес - процесів підприємства, опис бізнес-процесів підприємства, моделювання бізнес процесів підприємства (модель «як є» та модель «як повинно бути»).

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, як свідчить практика та наведені у фаховій літературі підходи, автономна система управлінського обліку не знаходить поширення, що особливо стосується малих торговельних підприємств. Разом з тим, недостатній рівень управлінської орієнтації обліку негативно впливає на результати господарської діяльності.

У науковій літературі має місце ототожнення управлінського та виробничого обліку. У контексті розгляду управлінського обліку у торгівлі, є неможливим та недоцільним його ототожнення з виробничим з огляду на відсутність безпосередньо процесу виробництва у сфері торговельної діяльності. Є необхідність інформаційного забезпечення управління, як з можливістю виокремлення управлінського обліку організаційно, так і ведення його паралельно з фінансовим або позасистемно, що стосується і торговельної діяльності.

Управлінський облік в торгівлі - це діяльність, пов'язана із забезпеченням менеджменту торговельного підприємства інформацією, яка необхідна йому для управління підприємством з максимально можливим ступенем ефективності. До компетенції управлінського обліку відповідно належить вся система організації управління бізнесом загалом, включаючи систему оцінки діяльності підрозділів і функціональних блоків, стратегічне управління і управління людськими ресурсами, тобто більшою мірою це управлінські технології.

Інформаційні запити менеджменту торговельних підприємств мають певну особливість, що обумовлено специфікою діяльності підприємств торгівлі, які безпосередньо впливають на методику та організацію управлінського обліку. Управлінські рішення мають різний рівень відповідно до цілей підприємства, а саме оперативних, тактичних на стратегічних, що має бути враховано при формуванні галузевої моделі управлінського обліку.

Управлінський облік малих торговельних підприємств доцільно

розглядати як інформаційне забезпечення фінансового менеджменту. З огляду на поділ праці та недостатність фінансів вважаємо, що для таких підприємств організаційна модель управлінського обліку тяжіє до несистемного обліку з використанням поглибленої аналітики на рахунках загального плану рахунків та формуванні системи внутрішньогосподарської управлінської звітності з орієнтацію на необхідність інформаційного забезпечення управління фінансами в оперативному режимі.

Фінансовий результат торговельної діяльності визначається порівнянням реалізованої торговельної націнки та витрат збутової діяльності. Відповідно система управління має бути спрямована на підвищення швидкості оборотності товарів, оптимізацію торговельної націнки та підвищення ефективності витрат збутової діяльності. Саме на ці об'єкти має бути спрямовано організацію та методику інформаційного забезпечення управління.

Для вирішення цих завдань є необхідним визначити період подання звітності, формат звітності та осіб, що відповідають за формування і аналіз та спосіб подання звітності. Ефективність управлінського обліку залежить від якості розробки нормативних параметрів.

Є особливості торговельної діяльності відповідно до її виду (оптова, роздрібна, комісійна).

Для формування фінансового результату в обліку та виявлення податкових наслідків важливим є дотримання норм П(С)БО 9 «Запаси» стосовно розрахунку реалізованої торговельної націнки за групами товарів. Для потреб управління є необхідним узгодити податковий аспект з управлінням торговельною націнкою та забезпечити можливість гнучості ціноутворень.

Управлінський облік в торгівлі в наукових працях за методичним аспектом є достатньо відпрацьованим. Але, як свідчить практика, не всі господарські суб'єкти формують та використовують управлінську звітність для ухвалення важливих управлінських рішень.

Побудова ефективної системи управлінського обліку в торгівлі ґрунтується на використанні традиційного інструментарію управлінського обліку та максимального врахування специфіки торговельної діяльності з виокремленням таких об'єктів управління як товарні запаси, витрати збутової діяльності, торговельна націнка та швидкість оборотності товарів.

При розробці організаційної моделі управлінського обліку підприємства в першу чергу має бути визначено організаційні особливості управління та інформаційні запити управлінців. Для торговельних підприємств система інформаційного забезпечення має бути спрямована на управління фінансами.

Базове підприємство функціонує на підставі Статуту та внутрішніх регламентів, таких як штатний розпис, накази, посадові інструкції. Специфікою є те, що деякі працівники здійснюють обов'язки комплексного характеру, які стосуються як торгівлі так і виробництва. Також не виокремлено структурні підрозділи за галузевою ознакою. Предмет діяльності ТОВ «Сучасний Дизайн Плюс» прописано у Статуті та охоплює більш 50 позицій. У статуті зазначено дуже різні види діяльності, які не відповідають отриманим КВЕД.

Відповідно до чисельності та обсягу реалізації підприємство має статус малого, що визначає порівняння показників по досліджуваному підприємству із значеннями критеріїв згідно чинного законодавства.

Аналіз робочого плану рахунків досліджуваного підприємства дозволяє стверджувати про недостатній рівень аналітики та відсутність належного рівня взаємозв'язку облікової політики з фінансовою. Одним із напрямів фінансової політики є кредитна. Не зважаючи на прибутковість діяльності, для розширення торгівлі доцільно застосування прямих кредитних ліній або Овердрафт кредитування що також має бути передбачено обліковою політикою. Підприємство як один із заходів управління визначило оптимізацію збутової діяльності, що безпосередньо пов'язано з управлінням дебіторською заборгованістю та наданням системи знижок.

Досліджуване підприємство не скористалось правом на застосування спрощеної системи оподаткування. Більшість замовників підприємства є платниками ПДВ та відповідно при виборі контрагентів перевагу надають платникам ПДВ. Податкове навантаження на прибуток підприємства є можливим розцінити як середнє.

Підприємство забезпечено економічними та фінансовими ресурсами, структура та динаміки яких відповідає видам економічної діяльності, що здійснюється підприємством. Розраховані за даними фінансової звітності показники свідчать про ефективність (хоча рівень рентабельності є невеликим), незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Фінансовий стан є стійким, банкрутство підприємству не загрожує, проте в складних економічних умовах є необхідним підприємству, як малому, оптимізувати фінансову політику управління. Відповідно є необхідним оптимізувати облікову політику та визначити напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління.

Для досліджуваного підприємства, як малого, характерним є відсутність виокремленого апарату управління фінансами, а його функції реалізує керівник підприємства та облікова служба. Бухгалтер стає не лише фінансовим радником, а й приймає участь у формуванні управлінської політики, значну частину робочого часу приділяє прогнозуванню, плануванню, прийняттю рішень, контролю в забезпеченні системи управління необхідною інформацією.

Суттєвим недоліком організації обліку «Сучасний Дизайн Плюс» є те, що облікову політику не формалізовано а Наказ, що прийнято у 2012 році містить на 90% імперативну складову та не висвітлює організаційні та методичні особливості обліку.

Позитивним є те, що на підприємстві використовують сучасні інформаційні системи. Проте, не повною мірою реалізовано можливості цих систем, щодо інформаційного забезпечення управління, зокрема, не використовують ці системи для внутрішньогосподарського управлінського

обліку.

При аналізі методичної складової облікової політики підприємства з'ясовано наявність суттєвих методичних помилок, зокрема відсутність обліку та розподілу ТЗВ, віднесення витрат на утримання та експлуатацію вантажного автомобіля на витрати періоду, недостатній рівень аналітики в частині витрат та порушення порядку оцінки товарів в роздрібній торгівлі. Відповідно надані рекомендації усунення цих помилок. Також на досліджуваному підприємстві не створено резерв сумнівних боргів, що є негативним моментом в обліковій політиці підприємства. Доцільно величину резерву сумнівних боргів розраховувати методом класифікації дебіторської заборгованості із застосуванням коефіцієнта сумнівності для кожної групи боржників.

Напрямом оптимізації облікової політики є впровадження управлінського обліку та посилення контролю формування витрат за видами діяльності. На першому етапі впровадження управлінського обліку з огляду на те, що у структурі доходу від реалізації переважає торгівельна діяльність є доцільним запровадження елементів управлінського обліку у торгівлі.

Для управлінського обліку найбільш важливим є формування основних завдань з максимальною орієнтацією на конкретного користувача інформацією - конкретного менеджера. Також ефективність обліку залежить від оперативності надання інформації. Побудова управлінського обліку обумовлена функціональними особливостями. Для досліджуваного підприємства специфіка обумовлена переважно торгівельним видом економічної діяльності, комплексним характером праці, позамовним виробництвом. Управлінський облік є ефективним за умови використання переваг автоматизації. Для досліджуваного підприємства найбільш важливими є модуль «Управління товарними запасами» та з огляду на використання автомобіля як для заготівельної діяльності так і для доставки товарів та виготовленої продукції замовником модуль «Планування раціонального завантаження обладнання (автомобільного транспорту) та

контроль за його використанням».

Важливими складовими елементами ефективної організації робочого процесу управлінського обліку є:

- облікові номенклатури;
- способи і техніка відображення облікових номенклатур (вибір форми обліку);
- матеріальні носії інформації;
- графіки руху та використання матеріальних носіїв інформації

Аналітична інформація обліку повинна бути структурована і закріплена у довідниках і класифікаторах.

Реєстрація операцій в управлінському обліку може здійснюватися як за допомогою подвійного запису, так і за допомогою фіксації інформації в накопичувальних реєстрах, що є прийнятним для досліджуваного підприємства.

При реалізації першого етапу на підприємстві є необхідним зафіксувати рішення щодо застосування елементів управлінського обліку за умови поєднання поглибленої аналітики за окремим рахунками в системі аналітичного обліку та позасистемного формування інформації з використанням форм управлінської звітності.

Для досліджуваного підприємства в частині торгівлі на першому етапі впровадження управлінського обліку це має бути торговельні точки та автомобіль, що використовується як для заготівлі так і для реалізації.

У подальшому з розширенням оптової торгівлі доцільним є виокремлення центрів відповідальності за окремими групами товарів відповідно з якими буде розподілено права і обов'язки керівництва.

На наступному етапі впровадження управлінського обліку передбачається визначення переліку звітів, їх деталізація.

Організаційним документом, який вважаємо за доцільне сформувати є Книга бізнес-процесів. Книга повинна містити такі розділи: перелік бізнес-процесів підприємства, опис бізнес-процесів підприємства, моделювання

бізнес процесів підприємства (модель «як є» та модель «як повинно бути»).

Вважаємо, що реалізація наведених пропозицій буде сприяти підвищенню ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусак В.М. Управлінський облік як система бухгалтерського обліку. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 3 (69). Сер. : Економічні науки. С. 3-9.
2. Баканов М.И. Управленческий учет: торговая калькуляция : М. : ЮНИТИ-ДАНА. 2008. - 255 с.
3. Бакеренко Н. Управлінський облік в системі сучасного менеджменту. *Торгівля і ринок : зб. наук, праць з питань торгівлі і громад, харчування*. Вип. 5.Т. 2. Донецьк, 1999. С. 209-214
4. Бачинський В.І. Виникнення управлінського обліку та передумови його впровадження на Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво* Л.: Коопосвіта. 1999. С. 56-58
5. Белоусова І. Проблеми вдосконалення управлінського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. № 4. С. 35-40.
6. Бухгалтерський облік: особливості в галузях економіки : навч. посібник. Г.П. Журавель, Я.Д. Крупка, М.С. Павлюх та ін. - Т. : Екон. думка, 1999. 449 с.
7. Васюк Н.В. Методологія організації управлінського обліку на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013 № 1 (48). С. 40-45.
8. Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие - М. : Финстатинформ, 2000. - 359 с.
9. Воргуль Т.В. Особливості та проблеми формування управлінського обліку в Україні. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 3-5.
10. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник - К. : Лібра, 2003. - 704 с.

11. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 522 с.
12. Головизна А.Т. Бухгалтерский управленческий учет - М.: Кронус, 2003. 78 с.
13. Губачова О.М. Облік у зарубіжних країнах : навч. посібник О.М. Губачова. - К.: НМЦ Укоопосвіта, 1998. 226 с.
14. Дашкевич О.Ю. Гармонізація бухгалтерського та податкового обліку - основа ефективного контролю витрат у цілях оподаткування. *Бізнес Інформ : Науковий журнал*. 2013. № 9. С. 259-263.
15. Довжик О.О. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 2. 174-179.
16. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Пер. с англ.; Под. ред. С.А. Табаленой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 560 с.
17. Єршова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік в інноваційній економіці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.09. Київ, 2019. 37 с.
18. Зима Ю.П. Розробка моделі управлінського обліку з використанням інформаційних технологій. Економічний аналіз : зб. наук, праць. Тернопільський національний економічний університет ; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Економічна думка. - 2014. - Том 15- №2- С. 148-153.
19. Зирянова Т.В. Моделювання процесного підходу для цілей управлінського обліку. *Міжнародний бухгалтерський облік*. № 44 (242). 2012. С. 15-28.
20. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник. - М. : Экономист, 2003. - 618 с.

21. Івахненко С.В. Організація бухгалтерського обліку в умовах застосування комп'ютерної техніки (на прикладі підприємств Житомирської області) : автореф. дис.на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.04. К., 1999. - 20 с.
22. Калабухова С.В. Основні напрямки управлінського аналізу оборотного капіталу. Донецьк : ІЕП НАН України. 2009. 49с.
23. Канак Й.В. Облікова політика підприємства та її вплив на результати діяльності в сучасних умовах господарювання : кол. монографія. Соціально-економічні координати розвитку підприємницької діяльності. Умань : Візаві, 2018. - Ч. 2,- 212 с.
24. Керимов В.Э. Управленческий учет : учебник - М. : Финансы и статистика, 2003. - 413 с.
25. Кислиця Н.Г. Управлінський облік: реальність і тенденції розвитку. *Фінанси України*. 2000. № 1. С. 47-51.
26. Коблянська Г. Актуальні аспекти впровадження управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка*. 2019. № 130. С.45-47.
27. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности :учеб, издание. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 1997. - 512 с.
28. Кольцова Т.А. Об организации системы управленческого учёта на предприятии. *Академический вестник*. 2010. №4. С. 106-110.
29. Коршунов В.І. Організація бухгалтерського обліку в зарубіжних країнах : монографія. - Х. : Основа, 1999. - 226 с.
30. Корягін М.В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : [монографія] /М.В. Корягін. - Львів : ЛКА, 2012, - 389 с.
31. Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Харинович-Яворська Д. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. Чернівці. Технодрук, 2015. 370 с.

32. Костирко Р.О. Організація контрольно-аналітичної системи, орієнтованої на формування протикризowego механізму управління економічним потенціалом підприємства. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2011_3/Kostirko.pdf.
33. Крупка Я. Користувачі облікової інформації та проблеми задоволення їх інформаційних потреб. *Вісник ЖДТУ* (Сер. Економічні науки). 2010. № 3. С. 132-134.
34. Крутова А.С. Облікова інформація та її використання в управлінні торгово-виробничим підприємством: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.06.04 / А.С. Крутова. - Х., 1997. - 18 с.
35. Кузнецова С.А. Організація облікової інформації в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання : монографія. - Мелітополь : ТОВ «Вид. будинок МТД», 2008. 224 с.
36. Курманова А.Х. Концептуальні підходи до формування системи управлінського обліку в організаціях. *Міжнародний бухгалтерський облік* 2013. № 28 (274). С. 13-21.
37. Куцик В.І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 21.5. С. 248-254.
38. Куцик П.О. Бухгалтерський облік у період глобалізації економіки та розвитку інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми розвитку обліку, контролю та аналізу в умовах глобальних економічних змін* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. - Полтава : ТОВ АСМІ, 2018. С. 147-151.
39. Куцик П.О. Бухгалтерський облік у сучасних інформаційних системах класу ERP. *Вісник Львівської комерційної академії* : збір. наук, праць. Львів, 2011. - Вип. 35,- С. 202-205.

40. Куцик П.О. Внутрішня стандартизація інтегрованого обліку корпоративного об'єднання. *Бухгалтерський облік, контроль і аналіз у сучасній економічній науці та практиці* : зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 70-річчю кафедри підприємницької діяльності; 3-4 квіт. 2014 р. К.: КНЕУ, 2014. 376 с. С. 95-97.
41. Куцик П.О. Внутрішньогосподарський контроль витрат і доходів майбутніх періодів: організація, методика. *Вісник Львівської комерційної академії (Серія економічна)* Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2019. Вип. 36. С. 218-223.
42. Куцик П.О. Внутрішньогосподарський оперативний облік і контроль у системі управління діяльністю виробничих підприємств : монографія / С.А. Кошкаров, В.І. Бачинський, П.О. Куцик. - Чернівці: Золоті литаври, 2012. - 264 с.
43. Куцик П.О. Внутрішньогосподарські регламенти, стандарти і звіти: теоретичний аспект. *Проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах світових інтеграційних процесів* : зб. мат. 1-ї всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Львів : Львівська комерційна академія, 2012. С. 7-9.
44. Куцик П.О. Контролінг - сучасний інструмент управління підприємством. *Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю й аналізу в розвитку економічної науки та практики* : зб. мат. міжнар. наук, -практ. конф. К.: КНЕУ. 2010. С. 440-443.
45. Куцик П.О. Оптимізація документообороту в обліково - контрольному контурі управління. *Вісник Львівської комерційної академії (Серія економічна)*. Львів, 2014. Вип. 44. 176 с. С. 11-20.
46. Куцик П.О. Розвиток управлінського обліку міжнародний контекст і перспективи. Режим доступу: [tp://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2011_3_1Z23.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2011_3_1Z23.pdf).
47. Куцик П.О. Сучасний стан та специфіка функціонування оптових торговельних підприємств. *Економіст*. 2011. № 2.- С. 43-45.

48. Куцик П.О. Комплексна оцінка діяльності підприємств на основі показників управлінської звітності: теоретичний аспект. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика* : матеріали 18-ї міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 трав. 2013 р. Луцьк : Вежа-Друк, 2013. 264 с. С. 217-218.
49. Легенчук С.Ф. Управління бухгалтерським документооборотом на підприємстві: аналіз основних підходів. *Міжнар. бух. облік*. 2013. № 1 (247). С. 43-49.
50. Ложкина С.Л. Перспективы использования концепции экономической добавленной стоимости (EVA) в стратегическом управленческом учете. *Вестник БГУ*. 2018.- № 3.- С.285 - 291.
51. Лоханова Н.О. Інтеграційні процеси в обліку в умовах інституціональних перетворень : Херсон : Грінь Д.С. 2012. - 399 с.
52. Макарук Ф.Ф. Бюджетування у системі контролю діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Проблеми теорії і методології бухгалтерського обліку : міжнар. зб. наук, праць*. Житомир : ЖДТУ, 2016. №3(18). С. 212-217.
53. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства - системний підхід до розвитку : - К. : АВРІО, 2015. - 264 с.
54. Марущак Л. Управлінський облік формування та використання запасів на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип.2(11). С. 134-141.
55. Марущак Л. Управлінський облік як основа для прийняття рішень. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6 (39). С. 92-98.
56. Марценюк Р.А. Бюджетування діяльності торговельного підприємства: проблемні аспекти та сучасне бачення. *Теорія і практика бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту : стан проблеми та перспективи розвитку* : мат. VII міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 травня 2014 р.). Львів : ЛКА, 2014. С. 211-214.

57. Марценюк Р.А. Облік на підприємствах сфери обігу: управлінський аспект. *Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів* : зб. мат. III всеук. наук.-практ. Інтернет-конф. (28 лютого 2014 р.). Львів : ЛКА, 2014. 56-58.
58. Матвійчук М.З. Теоретичні аспекти функціонування управлінського обліку на підприємстві. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. Вип. 6 (44). С. 299-305.
59. Медвідь Л.Г. Організаційно-методичні аспекти внутрішнього контролю діяльності торговельних підприємств у конкурентному середовищі. *Ефективна економіка*. 2014. №11
<http://www.economy.nayka.com.ua/3524>
60. Мус Г. Бухгалтерський облік : Основи - завдання - розв'язання : наук. видання / Г. Мус, Р. Ханшманн ; пер. з нім. С. Лобачової. - К. : КНЕУ, 1999. - 368с.
61. Нападовська Л.В. Управлінський облік : монографія. - Д. : Наука і освіта, 2000. - 450 с.
62. Новиков О.А. Организация технологического процесса складской грузопереработки. Управление системой материальных потоков на предприятиях оптовой торговли : учеб, пособие / О.А. Новикова, Т.Г. Целина. - Л. : Изд-во ЛФЕИ, 1991. - 59 с.
63. Озеран В.О. Контроль у системі управління діяльністю підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2012. № 722. С. 172-176.
64. Оленчик А. Управлінський (внутрішньогосподарський) облік: суть і місце в системі формування економічної інформації. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2005. № 6. С. 7-10.
65. Остап'юк Н.А. Облікове забезпечення управлінських рішень: проблема достовірності. Зимові читання, присвячені ідеям П.П. Німчинова та І.В. Малишева: зб. тез та текстів виступів на 8 всеукр.

- наук. конф. (м. Житомир, 24-25 лютого 2010 р.). - Житомир : ЖДТУ, 2010. - С. 53-55
66. Остап'юк Н.А. Розвиток теорії та методології облікового відображення інфляційних процесів : монографія. - Житомир : ЖДТУ, 2012. - 348 с.
67. Островерха Р.Е. Шляхи удосконалення організації облікового процесу. Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_1/118.pdf.
68. Панков Д.А. Бухгалтерский учет и анализ в зарубежных странах : учеб., пособие. - Мн. : Экоперспектива, 1998. - 238 с.
69. Петренко С.М. Внутрішній контроль діяльності підприємств і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація: дис. док. ек. наук: 08.00.09 / С.М. Петренко. - 2010. - 560 с.
70. Петренко С.Н. Системный подход к формированию информационного обеспечения внутреннего контроля. *Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций* : материалы междунар. научн.-практ. конф.: ВГУ, 2009. Ч. 2. С. 274-276.
71. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. - 276 с.
72. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 : URL <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11>.
73. Податковий кодекс України : від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI : URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>
74. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10. 1999 р. № 246 : URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.

75. Полянська О.А. Передумови виникнення, тенденції розвитку та перспективи застосування управлінського обліку на підприємствах України . *Вісник Львівської комерційної академії* : зб. наук, праць. - Випуск 34. - Л. : ЛКА, 2018.- С. 92-100.
76. Полянська О.А. Методика управлінського обліку товарних запасів. *Вісник Львівської комерційної академії* : зб. наук, праць. Сер. Екон. Вип. 19. Л., 2015. С. 207-214.
77. Полянська О.А. Стратегічне управління активами торговельного підприємства та ключова роль системи управлінського обліку в ньому. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит* : Вип. 1 (6). - К.: Бізнес Медіа Консалтинг, 2011. - С. 196-200
78. Полянська О.А. Доцільність впровадження управлінського обліку в практичну діяльність вітчизняних підприємств. *Moderní vymoženosti vedy - 2011 : Mater. VII mezinar. vedec.-prakt. konf. - Díl 4. Ekonomické vedy* : Praha. Publishing House «Education and Science» - S. 24-26.
79. Полянська О.А. Організація управлінського обліку на підприємствах оптової торгівлі як визначальний фактор ефективного функціонування усієї системи управління підприємством. *Економіка: проблеми теорії та практики* . Вип. 125. Д.: ДНУ, 2002. С. 35-38.
80. Полянська О.А. Ключові проблеми вітчизняних підприємств оптової торгівлі та шляхи їх вирішення із застосуванням ресурсних можливостей системи управлінського обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 3 (53). - С. 165-169.
81. Полянська О.А. Альтернативні підходи до трансфертного ціноутворення. *Проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах світових інтеграційних процесів* : матер. І всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. - Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. 2012. С. 96-99.
82. Полянська О.А. *Методи управлінського обліку та доцільність їх заснування на підприємствах оптової торгівлі*. Збірник наукових праць

Луцького національного технічного університету. - 2010. - № 7 (25). - С. 527-534.

83. Полянська О.А. Впровадження системи управлінського обліку на вітчизняних підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку обліку, контролю та аналізу в умовах глобальних економічних змін* : мат. міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2010. С. 206-208.

84. Полянська О.А. Управлінський облік товарних операцій та його визначальна роль у прогнозуванні та плануванні товарообігу. *Торгівля, комерція, підприємництво* : зб. наук, праць. - Л., 2012. - С. 203-207.

85. Пономаренко А.Н. Система национального счетоводства: принципы построения : учеб, пособие - М. : Экономика, 1992.- 48с.

86. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996 - XIV : URL : zakon.rada.gov.ua/go/996-14

87. Прохар Н.В. Облік доходів, витрат і фінансових результатів: проблеми теорії та практики : монографія. Полтава :РВВПУЕТ, 2011,- 257 с.

88. Прошина К.В. Центри відповідальності за витратами на підприємстві. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Чернігів : ЧДТУ, 2013. С. 91-93.

89. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічний аспект) : монографія. Т. : Екон. думка, 1999. - 423 с.

90. Пушкар М.С. Теорія і практика формування облікової політики : монографія / М.С. Пушкар, М.Т. Щирба. - Тернопіль : Карт-бланш, 2009. - 260 с.

91. Пушкар М.С. Управлінський облік : навч. посібник. - 3-тє вид. - Т. : Карт-бланш, 1998. - 163 с.

92. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан ; пер. с англ. ; под ред. З.А. Микрюкова. - М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 616 с.
93. Редченко К.І. Контроль і аудит на стратегічному рівні управління підприємством : монографія. - Львів: Вид-во ЛКА, 2011. - 360 с.
94. Реслер М.В. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2013. 1 (61). С. 193-202.
95. Самофалов П.П. Управлінський облік як складова частина контролінгу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 12 С. 49-53.
96. Селіванова Н.М. Місце та роль управлінського обліку в інформаційно-аналітичному забезпеченні прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2012. № 64. С.255-264.
97. Слепак Л.И. Бухгалтерский учет в торговле : науч. издание Л.И. Слепак, В.М. Дементьева, А.П. Сахон. - М. : Экономика, 1991. - 240 с.
98. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет как источник данных для принятия управленческих решений. *Вопросы совершенствования бухгалтерского учета как информационной базы управления торговлей* : Сб. науч. тр. - Л., 1983. - С. 3-20.
99. Соколов Я.В. Очерки по истории бухгалтерского учета / Я.В. Соколов. - М. : Финансы и статистика, 1991. - 400 с.
100. Сопко В.В. Концептуальні основи побудови бухгалтерського обліку в умовах ринкової економіки. *Світ бухгалтерського обліку*. 1998. № 12. С. 2-7.
101. Спицин М.В. Логистика товародвижения и товарных запасов : URL: <http://www.iteam.ru/discussions/>
102. Тарасюк М.В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: 08.06.01. К., 2006. 17 с.

103. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці . *Фінанси України*. 2006. № 8. С. 137-145.
104. Ткач В.И. Организация учета в новых условиях : науч. издание В.И. Ткач. - Ростов н /Д, 1969. - 25с.
105. Товарные запасы в экономике торговли : URL: <http://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/43959.htm>
106. Томчук О.Ф. Сутність і концептуальні межі управлінського обліку. *Облік і фінанси АПК*. 2017. № 11-12. С. 117-121.
107. Уорд К. Стратегический управленческий учет / К. Уорд ; пер. с англ. - М. : Олимп-Бизнес, 2012. - 448с.
108. Управленческий учет : учеб, пособ / Под ред. А.Д. Шеремета. - М. : ФБК-ПРЕСС, 1999. - 512 с.
109. Управлінський облік /Д.Р. Хенсен, М.М. Моувен, Н.С. Еліас та ін.; пер з англ. О. Григораша, О. Рахубовського, Н. Краснік; наук. ред. пер.Н.П. Краснік. - К. : Міленіум, 2002. - 974с.
110. Фоміна О.В. Концепція методу управлінського обліку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/249.pdf>
111. Фоміна О.В. Управлінський облік у торгівлі : монографія: Київ. нац..торг.-екон. ун-т, 2016. – 468 с.
112. Чабанюк О.М. Класифікація та зміст витрат у системі менеджменту підприємства. *Розвиток облік, аналізу і контролю в умовах світових інтеграційних процесів* : Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах світових інтеграційних процесів». Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. - С. 77-79.
113. Черниш Л.О. Облікове забезпечення управління виробничими запасами. *Економіка АПК*. 1997. № 11. С. 47-50.
114. Чік М.Ю. Теорія трансакційних витрат у сучасних умовах господарювання . *Розвиток обліку, аналізу і контролю в умовах світових*

інтеграційних процесів : зб. матер. II всеукр. наук.- практ. Інтернет-конф. - Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. С. 62-64.

115. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами : науч. издание /Дж. Шанк, В. Говиндараджан - СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. -288 с.

116. Шатт Дж. Г. Управление товарным потоком: рук. по оптимизации логистических цепочек : науч. издание / Джеффри Г. Шатт ; пер. с англ. С.В. Кривошеин ; науч.ред. А.Н. Тарашкевич. - Мн : Гревцов Паблишер, 2008. - 352 с.

117. Швець В.Є. Розвиток обліково-аналітичних систем суб'єктів господарювання в Україні : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2010. - 448 с.

118. Шевчук В.О. Активи як об'єкти обліку, контролю та аналізу: проблеми еколого-економічної ідентифікації та інтерпретації. *Облік і фінанси*. 2013. № 1. С. 66-73.

119. Шим Д.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат : науч. Издание. Д.К. Шим, Д.Г. Сигл ; пер. с англ. - М. : Филин, 1996. - 344 с.

120. Широкова Е. Управленческий учет на базе МСФО - подмена понятий или оптимизация работы? *МСФО на практике*. 2011. № 4. Режим доступа : <http://www.msfo-practice.ru>.

121. Юрченко Ю.Ю. Концептуальні напрямки розвитку оптової торгівлі. *Вісник Донецького національного університету економіки та торгівлі*. 2008. № 4 (40). С. 180-186.

122. Юрченко Ю.Ю. Сутнісна конкретизація місця оптової торгівлі в системі товароруху. *Вісник ДонНУЕТ*. 2009. №3 (43). С. 195-201.