

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-44>**Мельничук І.І.***кандидат економічних наук,**доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту**Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту***Iryna Melnychuk***Candidate of Sciences (Economics),**Associate Professor of the Department of finance, accounting and auditing,**Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute*

## ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

## ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING AT THE TRADING ENTERPRISE

### АНОТАЦІЯ

Управлінський облік є джерелом інформації для прийняття різних управлінських рішень. Його дані мають бути інформативними з погляду масиву даних, тобто охоплювати різні сегменти діяльності підприємства, його бізнес-процеси. Оскільки саме процесний підхід до управління є найбільш ефективним, діяльність торговельного підприємства варто теж розглядати в розрізі його бізнес-процесів, проте систематизувати їх за окремими центрами відповідальності. Ефективність побудованого управлінського обліку доцільно оцінювати, виходячи із реалізації поставлених перед ним завдань. Також варто врахувати наявність різних регламентів та оціночних показників. Організацію управлінського обліку в роботі наведено в розрізі окремих етапів, на кожному з яких виділено певні види робіт, починаючи із загальної оцінки діяльності підприємства і закінчуючи формуванням управлінських звітів та визначенням недоліків діючої системи управлінського обліку.

**Ключові слова:** управлінський облік, бізнес-процеси, організація обліку, модель обліку, центри відповідальності.

### АННОТАЦИЯ

Управленческий учет является источником информации для принятия различных управленческих решений. Его данные должны быть информативными с точки зрения массива данных, то есть охватывать разные сегменты деятельности предприятия, его бизнес-процессы. Поскольку именно процессный подход к управлению является наиболее эффективным, деятельность торгового предприятия следует также рассматривать в разрезе его бизнес-процессов, однако систематизировать их по отдельным центрам ответственности. Эффективность управленческого учета целесообразно оценивать, исходя из реализации тех задач, которые перед ним ставятся. Также следует учесть наличие различных регламентов и оценочных показателей. Организация управленческого учета в работе представлена в разрезе отдельных этапов, на каждом из которых выделены определенные виды работ, начиная с общей оценки деятельности предприятия и заканчивая формированием управленческих отчетов и определением недостатков действующей системы управленческого учета.

**Ключевые слова:** управленческий учет, бизнес-процессы, организация учета, модель учета, центры ответственности.

### ANNOTATION

Nowadays, financial accounting data do not meet the information needs of users. Other reporting forms are relevant today: corporate reporting, non-financial, sustainable development reporting and others. To compile them, it is necessary to operate with other information that accumulates in the management accounting system. Management accounting is a source of information for making

various management decisions. Its data should cover various segments of the enterprise, all business processes. It is the implementation of these business processes that requires significant costs, which are the main object of management accounting. Since the process approach to management is the most effective, the activities of a commercial enterprise should also be considered in terms of its business processes. However, it is advisable to systematize business processes by separate centers of responsibility. This will allow you to separate costs not only for a single business process, but also for the entire center of responsibility. The components of an effective management accounting system are responsibility centers, business processes, various regulations and evaluation indicators. In addition, the effectiveness of the built management accounting should be assessed based on the implementation of the tasks set before him. In order to organize management accounting at the trading company, separate stages are proposed, at each of which the list of works is systematized. The work includes a general assessment of the enterprise, the development of various internal regulations, classification of costs, the formation of registers and management reports. At the final stage, the effectiveness of the accounting system is assessed, the shortcomings of the current management accounting system are identified and measures to eliminate them are developed. It is this approach to the organization of management accounting allows you to focus on important aspects, without the implementation of which to build an effective management accounting system in the enterprise is impossible.

**Key words:** management accounting, business processes, accounting organization, accounting model, centers of responsibility.

**Постановка проблеми.** В основі ефективного менеджменту підприємства лежить системний підхід до управління різними процесами, який можливо реалізувати за умов наявності достатнього інформаційного забезпечення. Якість такого забезпечення залежить передусім від існування налагодженої на підприємстві системи збору, обробки, передачі та накопичення інформації, яка застосовується для прийняття різного роду рішень. Особливо актуальним є це питання для підприємств торгівлі, які в умовах світової кризи Covid-19 стали одними із суб'єктів критичної інфраструктури та діяльність яких характеризується різними бізнес-процесами, на кожному з яких формується певний масив інформації, акумулюються витрати, які потребують ефективного управління з метою мінімі-

заці. Саме такі дані накопичуються в системі управлінського обліку, яку варто правильно організувати, щоб отримувати якісну інформацію для прийняття управлінських рішень.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Питання управлінського обліку за останні роки все частіше стають предметом уваги вітчизняних науковців. Окремі з них вивчають загальні аспекти організації цього обліку на підприємствах (О.Є. Шмигель [1], Н.Ю. Ершова [2], Т.А. Гоголь та В.Г. Маргасова [3]), інші ж зосереджують увагу на галузевих особливостях діяльності суб'єктів та їхньому впливі на організацію управлінського обліку (О.В. Фомина [4], Н.І. Пилипів [5], М.М. Марків [6], О.В. Рудницька [7] А.М. Шворак [8] та інші). Не зменшуючи науковий доробок учених, варто зазначити, що питання й досі залишається актуальним, враховуючи потреби користувачів в інформації та наявність невирішених проблемних аспектів організації управлінського обліку саме на торговельних підприємствах.

**Метою статті** є формування моделі організації управлінського обліку на підприємствах торгівлі, яка базуватиметься на системному підході та враховуватиме усі бізнес-процеси суб'єкта.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність суб'єкта господарювання пов'язана з величезним потоком інформації, яка створюється, систематизується на різних рівнях та використовується для прийняття рішень. Як показує практика, дані фінансового обліку уже не є достатнім джерелом інформації для різних користувачів, а тому нині актуальними є звіти в частині корпоративного управління, соціального розвитку, нефінансової звітності тощо. Формування такого роду звітності вимагає дієвого способу накопичення інформації, яку можна сформувати в системі управлінського обліку. Проте управлінський облік має бути не просто присутнім на підприємстві, він має бути передусім ефективним.

При цьому ефективність управлінського обліку оцінюється по-різному. Так, О.В. Фомина вважає, що він буде ефективним, якщо система управлінського обліку базуватиметься на застосуванні окремих принципів формування, розроблення, впровадження та використання системи, серед яких: структурування діяльності за бізнес-процесами, можливість постійної оцінки результатів як загалом по підприємству, так і за кожним бізнес-процесом, обов'язкова регламентація усіх процесів на підприємстві, комплексність і аналітичність використовуваних для управлінського обліку результатів [4, с. 265–266]. О.Є. Шмигель ефективність управлінського обліку розглядає через призму оцінки системи окремо за його організаційною структурою, методичним та технічним забезпеченням [1, с. 186].

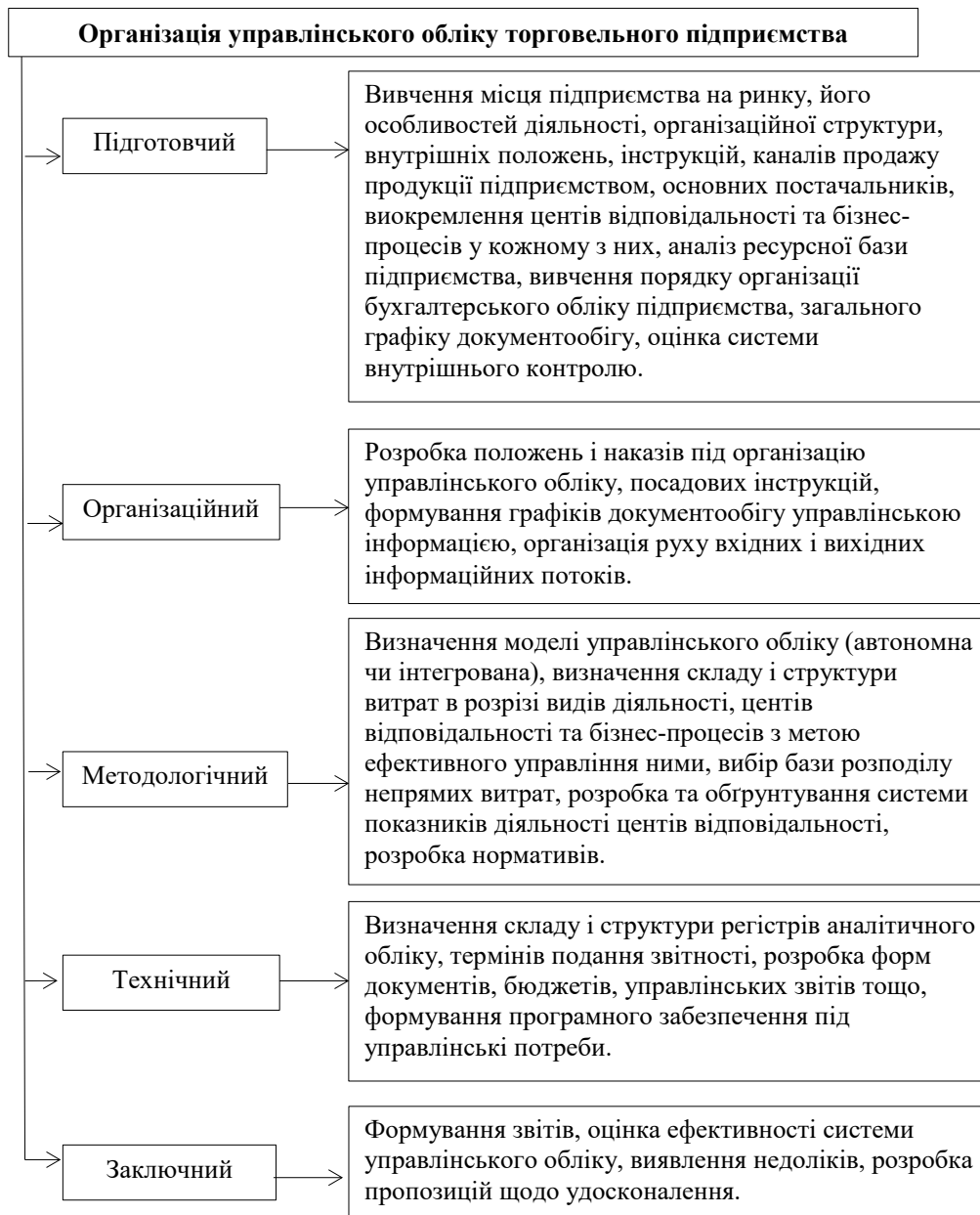
Вважаємо, що управлінський облік можна вважати ефективним на підприємстві тоді, коли він виконує усі поставлені завдання. Зокрема, для підприємств торгівлі такими завданнями можуть бути як загальні (підвищення конку-

рентоспроможності суб'єкта, розширення сфери діяльності, охоплення нових ринків збуту), так і в розрізі окремих процесів (підвищення оборотності запасів, зменшення втрат тощо).

Оскільки застосування процесного підходу в управлінні сьогодні вважається одним із найбільш дієвих, науковці [7; 9–10] намагаються по-різному представити бізнес-процеси саме торговельних підприємств. Зокрема, О.В. Ольшанський групує їх за такими видами, як: основні (аналіз ринку і потреб споживачів, розроблення асортиментної політики та управління асортиментом, управління закупівлями і логістика, управління складуванням та зберіганням товару, управління виробничими операціями та інші); допоміжні (управління різними ресурсами); бізнес-процеси розвитку (модернізація магазинів, впровадження різних технологій тощо); забезпечувальні (система менеджменту якості, організаційна структура управління підприємством, система методів прийняття управлінських рішень, система мотивації та заохочення працівників) [9, с. 23]. О.В. Рудницька вважає доречним з погляду практики поділ бізнес-процесів лише на основні, допоміжні (обслуговуючі) та бізнес-процеси управління [7, с. 54]. Однак виділення лише одних бізнес-процесів на підприємстві не є достатнім, оскільки вони можуть формуватися за різними ознаками: лінійною (в межах одного центру відповідальності) або ж функціональною (реалізація процесу передбачає участь декількох підрозділів, які виконують окремі операції). Тому під час організації управлінського обліку, крім центрів відповідальності та бізнес-процесів, варто врахувати обов'язкову наявність таких елементів, як регламенти, оціночні показники та звіти. Лише наявність зазначених компонентів дозволяє сформувати ефективну систему управлінського обліку.

Варто зауважити, що системний підхід передбачає застосування автономної або інтегрованої системи управлінського обліку. Вважаємо, що для торговельних підприємств більш раціональним є підхід формування управлінського обліку саме на засадах інтегрованості, що дає змогу одночасно оперувати даними різних видів обліку (фінансового, оперативного, податкового, управлінського), завжди керуватися лише достовірною інформацією, не розширювати штат працівників для ведення управлінського обліку.

Зважаючи на вищезазначене, пропонуємо розглядати організацію управлінського обліку на торговельному підприємстві в розрізі п'яти етапів, на кожному з яких виділити певні складники, які наведені на рис. 1. Виокремлення етапів організації управлінського обліку не є новим, проте саме етапізація дозволяє розмежувати роботу в частині організації управлінського обліку, виходячи з необхідних структурних елементів, реалізація яких у підсумку забезпечує можливість побудови ефективної системи управлінського обліку.



**Рис. 1. Модель організації управлінського обліку торговельного підприємства**

Джерело: удосконалено автором на підставі джерел [1; 8; 11]

Кожен із представлених етапів є важливим, оскільки передбачає реалізацію певних робіт, без яких неможливо створити ефективну систему управлінського обліку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, управлінський облік на торговельному підприємстві є джерелом інформації про усі бізнес-процеси, реалізація яких пов'язана з понесенням витрат, які є ключовим об'єктом управлінського обліку. Ефективність цього обліку залежить передусім від його правильної організації, яку варто розглядати в розрізі окремих етапів. Перспектива подальших досліджень вбачається в розробленні методичних рекомендацій щодо організації та ведення управлінського обліку торговельними підприємствами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шмигель О.Є. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4 (83). С. 182–187.
2. Єршова Н.Ю. Системний підхід до дослідження організації стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Випуск 22. Частина 2. С. 120–125.
3. Гоголь Т.А., Маргасова В.Г. Організація управлінського обліку і контролю на підприємствах малого бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2. С. 401–411.
4. Фоміна О.В. Управлінський облік у торгівлі : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 468 с.

5. Пилипів Н.І., Марків М.М. Місце організації управлінського обліку в процесі прийняття управлінських рішень деревообробними підприємствами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Випуск 2(46). С. 351–357.
6. Марків М.М. Організація управлінського обліку на деревообробних підприємствах із виробництва твердого біопалива : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2016. 21 с.
7. Рудницька О.В. Управлінський облік основних бізнес-процесів підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Львів, 2017. 313 с.
8. Шворак А.М., Гадзевич О.І., Слєпченко К.О. Модель управлінського обліку як інструмент процесу прийняття рішень на авіаційних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 1016–1020.
9. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22, частина 3. С. 22–26.
10. Батьковець Г.А., Заяць Н.О. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі формування ефективного інформаційного поля. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43). С. 309–312.
11. Ліба Н.С., Головачко В.М., Назаренко Є.С. Принципи, етапи та моделі організації управлінського обліку на підприємстві. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 19(14). С. 133–138.
4. Fomina O.V. (2016) *Upravlinsjkyj oblik u torghivli* [Management accounting in trade]. Kyjiv: Kyjivskij nacionalnij torghoveljno-ekonomichnij universytet. (in Ukrainian)
5. Pylypiv N.I., Markiv M.M. (2015) *Misce orghanizaciji upravlinsjkoj obliku v procesi pryjnattja upravlinsjkykh rishenj derevoobrobnykh pidpryjemstvamy* [The place of organization of management accounting in the process of making management decisions by woodworking enterprises]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogo universytetu. Serija «Ekonomika»*, vol. 2(46), pp. 351–357.
6. Markiv M.M. (2016) *Orghanizacija upravlinsjkoj obliku na derevoobrobnykh pidpryjemstvakh iz vyrobnyctva tverdogo biopalyva* [Organization of management accounting at woodworking enterprises for the production of solid biofuels] (PhD Thesis), Kyjiv: DVNZ «Kyjivskij nacionalnij ekonomichnij universytet imeni Vadyma Ghetjmana».
7. Rudnyckja O.V. (2017) *Upravlinsjkyj oblik osnovnykh biznes-procesiv pidpryjemstv torghivli* [Management accounting of the main business processes of trade enterprises] (PhD Thesis), Ljviv: Ljvivskij torghoveljno-ekonomichnij universytet.
8. Shvorak A.M., Ghadzevych O.I., Slepchenko K.O. (2016) *Modelj upravlinsjkoj obliku jak instrument procesu pryjnattja rishenj na aviacijnykh pidpryjemstvakh* [Model of management accounting as a tool of the decision-making process at aviation enterprises]. *Ghlobalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, pp. 1016–1020.
9. Oljshanskyj O.V. (2018) *Osoblyvosti upravlinnja biznes-procesamy pidpryjemstv torghivli ta metody jikh udoskonalennja* [Features of business process management of trade enterprises and methods of their improvement]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogo nacionaljnogo universytetu. Serija: Miznarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo*, vol. 22, ch. 3, pp. 22–26.
10. Batjkovec Gh.A., Zajacj N.O. (2013) *Upravlinnja biznes-procesamy torghoveljnykh pidpryjemstv na osnovi formuvannja efektyvnogho informacijnogho polja* [Management of business processes of trade enterprises on the basis of formation of an effective information field]. *Innovacijna ekonomika*, no. 5(43), pp. 309–312.
11. Liba N.S., Holovachko V. M., Nazarenko Ye. Ye. (2015) *Pryntsyipy, etapy ta modeli orhanizatsii upravlinskoho obliku na pidpryjemstvi* [Principles, stages and models of management accounting at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 19(14), pp. 133–138.

---

**REFERENCES:**

1. Shmyghelj O.Je. (2020) *Upravlinsjkyj oblik ta kryteriji jogho efektyvnosti na pidpryjemstvi* [Management accounting and criteria for its effectiveness in the enterprise]. *Innovacijna ekonomika*, no 3–4 (83), pp. 182–187.
2. Jershova N.Ju. (2017) *Systemnyj pidkhid do doslidzhennja orghanizaciji strategichnogho upravlinsjkoj obliku* [A systematic approach to the study of the organization of strategic management accounting]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomichni nauky*, vol. 22, ch. 2, pp. 120–125.
3. Ghogholj T.A., Marghasova V.Gh. (2018) *Orghanizacija upravlinsjkoj obliku i kontrolju na pidpryjemstvakh malogho biznesu* [Organization of management accounting and control in small businesses]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchajeva. Serija «Ekonomichni nauky»*, no. 2, pp. 401–411.