

РОЗДІЛ 1 НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВИТРАТ І СФЕРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1 Необхідність управління структурними підрозділами

У сучасний час для прийняття правильних рішень щодо управління підприємством та планування діяльності на близьке та далеке майбутнє потрібно мати оперативну, достовірну і грамотну інформацію про діяльність його структурних підрозділів. Проте неможливо вести бізнес орієнтуючись винятково на минулі події, дані про які нам надає фінансовий облік та звітність. Для прийняття оперативних, стратегічних і тактичних рішень менеджерам необхідно мати іншу інформацію про попит на продукцію, витрати на її виробництво, очікуваний дохід від її реалізації та ін. Для збирання, обробки та аналізу такого роду інформації на підприємствах України потрібно масово використовувати та удосконалювати управлінський облік. Саме він показує повну картину діяльності підприємства внутрішнім користувачам, а не лише зовнішнім, як фінансовий облік. На мою думку, ведення управлінського обліку на українських підприємствах потребує використання позитивних складових планування, притаманних адміністративно-командному устрою, та перейняття досвіду його впровадження у економічні системи розвинених країн.

Вивченню особливостей формування та розвитку управлінського обліку присвячено багато досліджень та праць науковців. Виділяють три етапи розвитку управлінського обліку. Для того щоб глибше зрозуміти базові принципи управлінського обліку варто проаналізувати кожен із цих етапів.

Тривалий час бухгалтерський облік був лише засобом реєстрації господарських операцій методом подвійного запису і складання фінансової звітності. Облік витрат (виробничий облік), як частина бухгалтерського обліку, здійснював тільки узагальнення витрат для калькулювання собівартості продукції. Проте, вже на початку XX століття стало зрозумілим,

що традиційний облік не повною мірою задовольняє потреби управління в умовах загострення конкуренції, ускладнення технології та організації виробництва. Внаслідок цього на підставі розробки методів нормування праці (система Ф. Тейлора) було посилено контрольну функцію обліку через застосування системи калькулювання стандартних витрат і оперативного аналізу відхилень.

Другий етап розвитку управлінського обліку розпочався з середини 30-х років XX ст. і був пов'язаний, насамперед, з розробкою системи калькулювання змінних витрат (яка отримала назву „директ-костинг”) та обліку за центрами відповідальності.

Внаслідок запровадження цих систем сформувалась окрема підсистема бухгалтерського обліку, яка оперувала не тільки грошовими вимірниками. Вона була орієнтована не на потреби калькулювання продукції для складання офіційної звітності, а на прийняття поточних управлінських рішень.

Управлінський облік як самостійна система сформувався в середині 50-х років XX ст. Саме відтоді він став обов'язковим початковим курсом для менеджерів в університетах США, а згодом і в інших країнах світу.

Третій етап розвитку управлінського обліку бере свій початок з середини 70-х років у зв'язку з посиленням ролі стратегічного управління в умовах глобальних змін у технології та в системах управління.

Серед передумов виникнення управлінського обліку можна виділити наступні: збільшення числа корпорацій, впровадження виробничого нормування, зміну правових та економічних відносин, розширення виробництва та зростання його концентрації, централізацію капіталу, утворення великих компаній, необхідність збереження їх комерційної таємниці тощо.

Л. Герберт вважає, що саме промислова революція сприяла виникненню та розвитку управлінського обліку.

М.Г. Чумаченко пов'язує поширення управлінського обліку зі зростанням:

- 1) розмірів монополій;
- 2) неосяжних активів;
- 3) витрат на науково-дослідні роботи;
- 4) витрат на реалізацію;
- 5) інфляції.

Т. Джонсон і Р. Каплан виділяють наступні передумови виникнення управлінського обліку:

1) розвиток залізничних доріг та морських сполучень розширює межі комерційної діяльності, а це вимагає складання перспективних прогнозних розрахунків, обчислення собівартості послуг, товарів, а також витрат на їх транспортування (середина XIX ст.);

2) виникають дві паралельні та взаємодоповнюючі системи фінансового та управлінського обліку (остання третина XIX ст.);

3) Ф. Тейлором створюється система виробничого нормування, яка призводить до формування принципів стандарт-косту, широко використовуються відносні оціночні величини (типи прибутку) на інвестований капітал (остання чверть XIX ст.).

Якщо до цього часу управлінський облік був орієнтований лише на управління виробництвом, то тепер він дедалі більше перетворюється на стратегічний управлінський облік. Я думаю, що стратегічному управлінському обліку потрібно приділяти більше уваги в XXI столітті. Саме зараз зросла роль нефінансових факторів бізнесу, таких як лояльність клієнтів, ефективність впровадження інновацій, післяпродажне обслуговування, своєчасність доставки, тощо. І оцінити їх методами

традиційного управлінського обліку неможливо. Виникає потреба розробки системи, яка б орієнтувалась на перспективну. А завдяки впровадженню стратегічного управлінського обліку цієї орієнтації на довгострокові та позитивні майбутні результати досягти цілком можливо. Вивченню стратегічного управлінського обліку присвячено праці Броуміча, Іннза, Нортон, Каплана, Сіммондза, Портера, Майлза. Саме вони в основу діяльності одиниці бізнесу поклали чітко сформульовану стратегію, яка, як правило, розрахована на довготермінову перспективу і при правильному впровадженні в життя дає високі позитивні результати діяльності підприємства. На мою думку, українським підприємствам теж доцільно активно використовувати стратегічний управлінський облік, поєднуючи його із оперативною діяльністю. Тому що в умовах ринкової економіки це збільшить можливості вижити в конкурентному середовищі.

Головним практичним кроком на шляху становлення і розвитку бухгалтерського управлінського обліку було виділення із загальної бухгалтерської служби підприємства управлінської бухгалтерії.

Управлінський облік не є чимось новим для вітчизняної економіки. Більшість компаній на сьогоднішній день використовують його. Проте існує необхідність налагодження зв'язку між інформацією, призначеною для внутрішніх потреб підприємства, і тією, яка доступна зовнішнім користувачам. Тобто, я думаю, що на українських підприємствах потрібно налагоджувати зв'язок між фінансовим та управлінським обліком. У 20-х і на початку 30-х років функції бухгалтерських служб були значно ширшими, ніж в наступні роки радянської влади. Бухгалтер того часу займався як обліковою, так і планово-аналітичною роботою. По мірі розвитку в країні соціалістичної системи господарювання і зміцнення централізованого планування відбулося поступове відокремлення від бухгалтерської служби планових і фінансових відділів з передачею їм частини бухгалтерських повноважень. Внаслідок

цього діяльність бухгалтера фактично звелася до реєстрації фактів господарського життя підприємства.

Я вважаю, що деякі методи планування, збору інформації, калькулювання, аналізу, що застосовувались в умовах централізованої системи управління, доцільно активно використовувати в сучасному обліку. Вони можуть зробити процес отримання, обробки та передачі бухгалтерської інформації більш цілісним та впорядкованим.

На мою думку, одним із вдалих методів планування можна визнати бюджетування на підприємствах та їх структурних підрозділах. Метод бюджетування в управлінському обліку багато в чому нагадує порядок розробки плану економічного і соціального розвитку за радянських часів. Бюджетування виступає своєрідним оперативним плануванням на підприємстві, визначенням особливостей його поточної діяльності. Це частина управлінського обліку і загальної технології управління. Систему бюджетування почали впроваджувати з метою оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, оскільки на сьогоднішній день уже недостатньо приймати рішення тільки на основі особистого уявлення про стан справ. Бюджетування забезпечує підприємствам переваги перед конкурентами через створення ефективної системи управління ресурсами. Бюджети містять інформацію, яка є базою для прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності не лише підприємства в цілому, а й усіх його центрів відповідальності (структурних підрозділів). А саме налагодження роботи структурних підрозділів впливає на ефективність функціонування організації в цілому. Потрібно приділяти належну увагу тому, як сформовано зв'язки між окремими структурними підрозділами, щоб мати можливість вплинути на прибуткову діяльність господарської одиниці.

Особливості фінансового планування за центрами витрат і сферами відповідальності зумовлені організаційною і технологічною структурою фірми, їх роллю і місцем у технологічному процесі виготовлення продукції і

доведення її до споживачів. Виробничі підрозділи виконують комплекс технологічних операцій, пов'язаних з обробкою і виготовленням продукції. Допоміжні підрозділи надають послуги з обслуговування і ремонту обладнання, будівельно-монтажних робіт, виготовлення інструменту й оснастки. Обслуговуючі підрозділи забезпечують енергопостачання, транспортні, складські послуги тощо. Є ще управлінські служби, які виконують функції забезпечення, збуту, координації і планування. Як правило, внутрішні підрозділи обмежені в правах прийняття рішень, пов'язаних з фінансами. У зв'язку з цим система показників для кожного рівня управління має бути такою, щоб забезпечити реальне виконання визначених завдань і водночас надати достатню самостійність колективу кожного підрозділу у виявленні і використанні внутрішніх резервів економії ресурсів та підвищенні матеріальної зацікавленості в результатах роботи.

Бюджетування, як один із видів фінансового планування, вдало поєднує інтереси підрозділів і підприємства в цілому, а також враховує особливості кожного з них через систему витрат і доходів, характерних тільки для певного підрозділу. Наприклад, на рівні цеху формується основна частина собівартості продукції, тому можливе комплексне врахування резервів зниження витрат і їх впливу на кінцевий результат. Порівняння фактичних витрат з нормативними по бюджету дає змогу управляти розміром відхилень. Для цього необхідно, щоб відповідна інформація надходила на кожен рівень управління в межах сфери відповідальності. Це потребує розробки системи бюджетів з різним ступенем деталізації.

Фінансове планування базується на системі взаємопов'язаних бюджетів, яка включає:

- ✓ бюджет окремих операцій;
- ✓ бюджетне планування доходів і витрат структурних підрозділів;
- ✓ зведений бюджет по підприємству.

Операційний бюджет – це плановий документ, який відображає надходження та витрати за господарськими операціями.

Прикладом операційних бюджетів можуть бути бюджет реалізації продукції, бюджет запасів сировини і матеріалів, бюджет витрат на оплату праці, бюджет накладних витрат тощо.

Бюджет, який розробляється за центрами витрат і сферами відповідальності: цехами, дільницями, відділами, називається функціональним і відображає витрати і доходи кожного підрозділу. Якщо підрозділ бере участь у формуванні доходу непрямо і виявити його вклад досить важко (управлінські підрозділи), йому визначається бюджет витрат.

Зведений бюджет – це система окремих операційних і функціональних бюджетів.

Організація складання бюджетів структурних підрозділів передбачає: визначення структури бюджетів; формування бюджетів; узгодження, затвердження та контроль за їх виконанням; призначення відповідальних за формування і виконання бюджетів. Залежно від розмірів фірми, її організаційної структури застосовуються різні схеми складання бюджетів: "зверху-вниз", "знизу-вгору" та змішана.

Бюджет структурного підрозділу – це розгорнута характеристика фінансування всіх витрат, пов'язаних з виробничою діяльністю, виконанням інших функцій. Він доповнюється бюджетами, які більш деталізовано розкривають склад за кожним видом витрат.

Добре відомий тепер облік за центрами відповідальності – це своєрідний наслідок внутрішньогосподарського розрахунку, який впроваджувався в радянській економіці. Основними принципами госпрозрахунку були:

- співставлення в грошовій формі виробничих витрат за результатами виробництва, самоокупність, рентабельність виробництва,
- еквівалентність у відношеннях між підприємствами,
- матеріальна відповідальність за виконання планових показників,
- матеріальне стимулювання,
- контроль карбованцем з боку держави за мірою праці і мірою споживання,

Господарський розрахунок відрізнявся від комерційного розрахунку. На відміну від останнього, він базувався на планових засадах: вся діяльність підприємств базувалась на загальнодержавних планах, виходила з цих планів. Госпрозрахунок націлював підприємства на виконання державних планів з найменшими витратами. Комерційний розрахунок націлює підприємства на отримання максимального прибутку, виходячи з попиту, потреб ринку.

Госпрозрахунок як метод організації фінансової діяльності застосовувався в умовах планової-адміністративної економіки. Принципи госпрозрахунку схожі з принципами комерційного розрахунку. Однак якщо останній надійно забезпечує ефективне господарювання, то госпрозрахунок практично ніколи не давав реальних результатів.

Принципи комерційного розрахунку для підприємства є реальністю, тоді як принципи госпрозрахунку були лише декларативними. Підприємства в умовах планової економіки ніколи не мали повної господарської відособленості і самостійності. Державні органи, у підпорядкуванні яких вони перебували, більшою чи меншою мірою визначали діяльність підприємства. Постійно існувала проблема розширення господарської самостійності підприємств. Принцип самоокупності більш-менш дотримувався, однак досить часто збитки підприємств покривалися з бюджету. Аналогічно діяв принцип прибутковості. Отримані прибутки і

рівень рентабельності визначались не стільки результатами діяльності підприємств, скільки рівнем установлених державою цін. Принцип фінансової відповідальності зовсім не діяв, навпаки, завжди підкреслювалось, що соціалістичне підприємство не може збанкрутувати.

Отже, госпрозрахунок був обмеженим варіантом комерційного розрахунку. Ця обмеженість призводила до невисокої його ефективності. Якщо комерційний розрахунок ставить підприємство в такі умови, що погано працювати воно просто не може, інакше не отримає достатнього прибутку або взагалі стане банкрутом, то госпрозрахунок не створював передумов для ефективного господарювання.

На той час основне завдання управлінського обліку полягало в зборі інформації про витрати підприємства і собівартість. Вітчизняною практикою глибоко опрацьовані питання, пов'язані з калькулюванням, накопичений багатий теоретичний і практичний досвід в області нормативного методу обліку витрат і калькулювання, подібного до системи „стандарт-кост” в управлінському обліку.

Проте, прийоми і методи управлінського обліку, які використовувалися у директивній економіці, не давали бажаного результату. Не було власника, зацікавленого у зниженні виробничих витрат. Саме тому, в свій час не вдалося зруйнувати витратний механізм у ціноутворенні. Тільки в умовах ринкових відносин можлива об'єктивна інтеграція методів управління в єдину систему управлінського обліку.

Проте госпрозрахунок у своєму теоретичному формулюванні був, на мою думку, позитивною концепцією. Але умови та особливості його впровадження в часи адміністративної економіки зробили його абсолютно неієздатним механізмом. Він трансформувався у більш досконалу форму і в сучасних умовах виступає управлінським обліком на підприємствах.

Радянськими вченими в свій час були запропоновані цікаві розробки в області управлінського обліку. Прогресивними були пропозиції на початку 80-х років професора А.Ф. Аксененко щодо обліку витрат за джерелами основної діяльності (постачальницько-заготівельної, виробничої, фінансово-збутової, організаційної). Більш досконалу форму організації обліку витрат за сферами діяльності запропонував професор Д.У. Ураков наприкінці 80-х років. З метою уникнення недоліків в організації бухгалтерського обліку професор Б.І. Валуєв запропонував дослідити місце господарського обліку в системі управління підприємством, визначити його цілі та завдання. На його думку, настав час для створення теоретичної концепції управлінського обліку.

Деякими питаннями, які є прерогативою бухгалтерського обліку, займаються сьогодні окремі підрозділи підприємства (при складанні оперативної звітності, аналізі економічної діяльності тощо), тому ця інформація, розділена між різними службами, не може бути своєчасно і комплексно використана. Аналіз економічної діяльності якщо і проводиться, то з великим запізненням, коли основні фінансові показники підприємства вже сформовані та можливість вплинути на них; втрачена ефективність роботи окремих підрозділів, як правило, зовсім не аналізується.

Сучасний управлінський облік, використовуючи зовнішню та внутрішню інформацію, забезпечує потреби не тільки виробництва, але й маркетингу, управління дослідженнями та інших функцій бізнесу. Він здійснює аналіз діяльності з урахуванням як поточних, так і довгострокових цілей, розробляє методи отримання, збору інформації про вирішальні фактори успіху: якість, інновації, час тощо. [18].

Я вважаю, що на даний період на переважній більшості підприємств України управлінський облік ще не сформувався як цілісна система збирання, аналізу інтерпретації та надання корисної інформації менеджерам підприємства з метою прийняття на її основі оперативних, тактичних та

стратегічних рішень. Відсутня єдина методична база формування управлінського обліку як системи.

Недоліками управлінського обліку я б визначила:

- Регістри управлінського обліку вимагають спеціального розуміння, що відволікає увагу адміністрації і заважає виконувати свої прямі обов'язки;
- Управлінський облік, відображаючи технологічні процеси підприємства, викривляє їх, а це може призвести до прийняття помилкових рішень;
- Велика кількість управлінської інформації розсіює увагу адміністрації та заважає їй виділити та зосередитися на вирішенні головних питань;
- Не дає можливості отримати досить повну уяву про собівартість, при чому, чим ширший асортимент продукції, що виготовляється, тим нижча достовірність її собівартості;
- Стандартна собівартість взагалі не має відношення до реальної собівартості та не може слугувати базою для ціноутворення, визначення ефективності використання ресурсів за кожним видом готової продукції, аналізу конкурентоспроможності фірми;
- Стратегічні завдання фірми звужуються до тактичних, по суті, весь облік підпорядковується цілям складання місячної звітності;
- Методологічна нестійкість в обчисленні прибутку;
- Технологічні процеси розвиваються набагато швидше, ніж методологія управлінського обліку, що робить її малопридатною в сучасних умовах.

Отже, ведення управлінського обліку поряд із фінансовим дає можливість зробити інформацію про діяльність підприємства доступною та корисною всім користувачам. Використання стратегічного управлінського

обліку та бюджетування сприяє формулюванню стратегії та втіленню її в життя з допомогою поточних оперативних фінансових рішень. Оскільки ефективна робота структурних підрозділів – запорука успішної діяльності організації в цілому, потрібно визначити чинники, які впливатимуть на налагодження зв'язків між центрами відповідальності. Це дасть можливість оцінювати, аналізувати, та здійснювати облік за центрами витрат і сферами відповідальності компанії, що буде детальніше описане в наступних розділах.

1.2 Впровадження та використання управлінського обліку та внутрішньогосподарського контролю за центрами витрат і сферами відповідальності в Україні

На сьогоднішній день в Україні є досить багато підприємств, які мають різні дочірні компанії і підрозділи. Проте немає чітких і обґрунтованих відповідей на запитання, як доцільніше вести облік за центрами витрат і сферами відповідальності, яку звітність вони повинні складати, у якому вигляді найоптимальніше подавати дані про результати своєї роботи головному офісу для прийняття правильних управлінських рішень.

Розробка та впровадження управлінського обліку на вітчизняних підприємствах за центрами витрат та сферами відповідальності – це частина загального процесу реформування системи бухгалтерського обліку в Україні.

Будь-яке підприємство прагне знати, яка продукція користується найбільшим попитом, які витрати необхідні на її випуск, який дохід принесе її реалізація в майбутньому. Цю інформацію намагаються відображувати всі підприємства, але різними способами: в простих зошитах, на основі таблиць в EXEL, а деякі для цього впроваджують систему управлінського обліку, яка дає змогу повністю автоматизувати збирання даних і в будь-який момент отримати цілісну картину діяльності підприємства в цифрах.

Управлінський облік, за визначенням професійної організації Інституту управлінських бухгалтерів – це процес, який, додаючи цінності, безперервно вдосконалює планування, проектування, вимірювання й функціонування систем фінансової та нефінансової інформації, що спрямовує дії менеджменту, мотивує поведінку, підтримує і створює культурні цінності, необхідні для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей організації.

Суть управлінського обліку, його призначення можна коротко передати формулюванням: „виробництво” інформації для здійснення ефективного управління.

Отже, управлінський облік можна охарактеризувати як інтегровану систему підготовки ключової інформації та забезпечення нею різних рівнів управління з метою ефективного планування (прогнозування), контролю та поліпшення якості рішень, які приймаються користувачами. В системі управлінського обліку, крім того, здійснюється оцінка прийнятих рішень на різних рівнях управління з погляду відповідності загальній стратегії підприємства. Створення цінності в системі управлінського обліку – це і є „виробництво” ключової інформації, яка забезпечує конкурентні переваги будь-якому підприємству.

Враховуючи, що ключова інформація в умовах ринкових відносин – це стратегічно важливий ресурс, бухгалтер у сучасному розумінні – це стратегічний менеджер або партнер керівника організації по бізнесу.

У сучасному розумінні у терміні „управлінський облік” дедалі більший наголос робиться на слові „управлінський”, оскільки організація та методика цього виду обліку спрямована на вирішення саме управлінських завдань.

Виникнення та існування управлінського обліку зумовлені конкретною метою – допомогти внутрішнім користувачам приймати більш обґрунтовані рішення.

У більш широкому розумінні метою управлінського обліку є забезпечення менеджерів інформацією, яка надає можливості примножити капітал її власникам, а працівникам підприємства – збільшити цінність їх матеріального та духовного добробуту.

Традиційні підходи до розуміння того, що система обліку повинна включати лише внутрішню інформацію, а діяльність розглядатись як одна суцільна стаття витрат підприємства на сьогодні неприйнятні. Система вітчизняного обліку має бути зорієнтована не лише на виробництво, а й на ринок. Мислення, зорієнтоване на продукцію, має змінитися на мислення, зорієнтоване на вирішення проблем клієнтів (споживачів).

Більшість даних управлінського обліку є комерційною таємницею, оскільки вони відображують стратегію та тактику підприємства в умовах конкуренції. Тому саме менеджери (управлінці) підприємства є користувачами управлінської інформації.

Керівників різних рівнів управління більше цікавлять не стільки результати їх минулої діяльності, скільки способи досягнення бажаних результатів діяльності власного підприємства в майбутньому. Керівникам уже недостатньо знати, скільки коштує та чи інша продукція (виріб, робота, послуга), для них важливо, чому вона стільки коштує, а головне – як зробити так, щоб її виробництво було вигідним. У країнах, де бухгалтерський облік прийнято поділяти на фінансовий (для зовнішніх щодо підприємства користувачів) і управлінський (для внутрішніх користувачів – менеджерів підприємства), прогностична функція характерна саме для управлінського обліку. Це стало реальним на основі бюджетування, прогнозування поведінки витрат і доходів, експертних оцінок, розробки альтернативних рішень. Тому останніми роками дедалі більшого поширення набувають стратегічні системи управлінського обліку як результат намагання розширити інформаційну базу для прийняття рішень за рахунок формування прогностичної інформації.

Основною метою управлінського обліку, який покликаний задовольнити інформаційні потреби внутрішніх користувачів, є підвищення ефективності управління, а отже – ефективності планування, нормування, контролю та прийняття управлінських рішень.

Основні етапи впровадження управлінського обліку такі:

1. Розробка основних завдань впровадження управлінського обліку на підприємствах, які включають:
 - розробку ефективної системи розрахунку собівартості і управління витратами з метою виходу на системний аналіз беззбитковості;
 - впровадження бюджетування за центрами відповідальності, що дасть змогу взаємопов'язати стратегічні цілі підприємства з довго- і короткостроковим плануванням, оптимізувати використання всіх видів ресурсів, підвищити дисципліну виконання поточних планів на всіх рівнях управління та спрямувати їх виконання на досягнення стратегічних цілей підприємства;
 - оптимізацію управління запасами, науково обґрунтовану систему норм та нормативів витрачання товарно-матеріальних цінностей;
 - впровадження системного аналізу і контролю цін;
 - впровадження системи управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю.

Вирішення цих завдань дасть змогу ефективно управляти діяльністю підприємства за принципом „витрати – вигода”, а в перспективі – моделювати як поточний, так і перспективний фінансово-економічний стан підприємства.

2. До організаційних елементів впровадження системи управлінського обліку належать:

- поділ всієї організації на окремі центри відповідальності (центри витрат, центри доходу, центри прибутку, центри інвестицій);
- закріплення за центрами відповідальності конкретних завдань у вигляді конкретних фінансових показників та створення ефективної системи внутрішнього контролю за виконанням їх;
- широке делегування повноважень і відповідальності на місцях;
- впровадження системи якості продукції (робіт, послуг), а також діяльності підприємства в цілому;
- впровадження системи мотивації до збільшення внеску кожного структурного підрозділу і кожного виконавця зокрема в загальний результат діяльності підприємства;
- впровадження інформаційних технологій виконання бізнес-процесів.

3. Розробка єдиної системи підготовки і обґрунтування прийняття управлінських рішень (управління інформаційних технологій - УІТ), що дасть можливість суттєво вдосконалити інформаційні потоки, ліквідувати дублювання функцій, прискорити введення і обробку інформації, а отже, прийняття менеджерами на всіх рівнях управління обґрунтованих рішень. Впровадження УІТ допоможе створити єдину інформаційну систему інформації в межах єдиної інтегрованої автоматизованої інформаційно-аналітичної системи підприємства.

Для ефективного впровадження та функціонування системи управлінського обліку на підприємствах та його структурних підрозділах особливої уваги потребує робота з людьми. Це пов'язано з тим, що під час реалізації проекту „Управлінський облік” кардинально змінюються концепція системи управління і філософія системи обліку. Для цього всі співробітники повинні мати чітке уявлення про зміни, які відбуваються на підприємстві, в їх посадових обов'язках, а також про те, який повинен бути їх внесок у загальний результат діяльності підприємства. Крім того, необхідно створити

систему мотивації, яка має бути тісно пов'язана з результатами роботи всієї компанії, та систематично провадити навчання співробітників системи управлінського обліку.

З метою збільшення їх внеску працівників в результати роботи підприємства необхідно вдосконалити систему оплати праці, яка повністю має залежати від внеску виконавців у результати діяльності центрів витрат і підприємства в цілому та позитивно впливати на результати роботи структурних підрозділів і окремих виконавців.

Систему оплати праці, яка залежить від специфіки діяльності, підприємство повинно розробити самостійно. Основні положення нової системи оплати праці мають бути зафіксовані у відповідному положенні, розробленому на підприємстві.

Навчання персоналу слід здійснювати на практичних семінарах або тренінгах. З метою оцінки рівня кваліфікації співробітників розробляють систему тестових завдань. Необхідно пам'ятати: чим кваліфікованішими будуть співробітники, тим успішніше і ефективніше функціонуватиме система управлінського обліку на підприємстві.

Існують деякі проблеми під час впровадження системи управлінського обліку. До них відносять відсутність чітких стратегічних цілей, а отже, і завдань, нереальність встановлених термінів, недосконалість планування, відсутність дієвих механізмів контролю, неправильний вибір менеджера проекту, а також виникнення опору нововведенням. Проте на багатьох підприємствах або впроваджується, або вже впроваджена система управлінського обліку.

Впровадження системи управлінського обліку цілком залежить від внутрішніх потреб керівництва підприємства, яке самостійно вирішує чи потрібна їм достовірна, своєчасна, зрозуміла, об'єктивна інформація про роботу підприємства з метою прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Якщо потрібна, то й слід займатися впровадженням системи управлінського обліку.

Управлінський облік упроваджується саме для підвищення ефективності управління підприємством, а не для складання форм звітності.

Ця система надає можливості в будь-який момент скласти повну картину фінансово-економічного стану компанії в будь-який момент, з'ясувати запас фінансової міцності, визначити потенціал і перспективи розвитку.

Інформація управлінського обліку – важливий мотивуючий засіб досягнення бажаних результатів діяльності персоналом за центрами витрат, а також підприємства в цілому. Адже доведення планових показників значно більше стимулює виконавців до ефективної діяльності, ніж їх відсутність, що веде до зменшення невизначеності. Своєчасне виявлення відхилень та інформування про це персоналу в процесі його діяльності стимулює коригування досягнутих показників, створюючи надійну базу підвищення ефективності контролю та регулювання.

1.3 Особливості взаємовідносин між центрами витрат і сферами відповідальності та

аналіз їх діяльності для прийняття управлінських рішень

На підприємствах, які складаються з багатьох структурних підрозділів, доходи отримують тільки ті, які займаються кінцевими процесами виробництва. Підрозділи, що виготовляють продукцію на початковій та середній стадії несуть тільки витрати. Тому для того щоб визначити ефективність роботи та отримати результати діяльності структурних одиниць, які займаються видобутком сировини, її початковою обробкою, або виготовляють комплектуючі деталі, необхідно щоб вони отримували доходи чи, навіть, прибутки. Саме для цього при передачі продукції з одного центру

витрат в інший потрібно використовувати ціну, яка б включала не тільки собівартість, а й певну націнку. Хоча з іншого боку вартість реалізація продукції іншим структурним підрозділам повинна бути нижчою, ніж вартість реалізації зовнішнім підприємствам.

Важливою складовою внутрішнього механізму управління підприємством, заснованого на децентралізації управління й розширення відповідальності структурних підрозділів за результати їх діяльності є трансфертні ціни. Трансфертна ціна – це внутрішня ціна, за якою один центр відповідальності підприємства (цех, дільниця чи відділ) передає іншому підрозділу продукцію або послуги. Трансфертне ціноутворення – один із дієвих інструментів забезпечення гнучкого господарювання.

Існує п'ять основних методів визначення трансфертних цін:

- ✓ на основі ринкової ціни;
- ✓ на основі фактичних витрат;
- ✓ на основі кошторисних витрат;
- ✓ на договірних умовах;
- ✓ з використанням змішаних цін.

В умовах ринку підхід до ціноутворення ґрунтується на чинниках, що стосуються більше попиту, ніж пропозиції, тобто враховується, скільки покупець може і хоче заплатити за пропонований йому товар. Величина виробничих витрат розглядається лише як чинник обмеження. Такий підхід відображує тенденцію орієнтації ціни не на виробництво, а на попит.

З метою прийняття рішень щодо формування ціни слід урахувати такі чинники:

- для підприємств, що прагнуть до стійкого положення на ринку встановлення ціни має вирішальне значення;
- ціна є інструментом стимулювання попиту і одночасно є головним чинником довгострокової рентабельності;

- при розробці цінової стратегії досягаються завдання, які не лише враховують величину прибутку, а й існуючу конкуренцію на конкретні види продукції;
- ціна впливає на рентабельність всієї діяльності з урахуванням обсягу продажу, за якого досягається окупність усіх витрат (точка беззбитковості).

Внутрішні планово-розрахункові ціни створюють основу договірних відносин між підприємством та його підрозділами щодо матеріально-технічного постачання останніх та поставки готової продукції на склад підприємства, а також між самими підрозділами відносно поставок продукції (робіт, послуг) за внутрішньо-фірмовою кооперацією.

Процес децентралізації великих західних компаній супроводжувався активним упровадженням внутрішньофірмового ціноутворення в корпоративний механізм управління. Створення відносно незалежних структурних підрозділів змусило керівництво децентралізованих компаній сформулювати нові підходи до управління. На основі застосування внутрішніх цін була створена ефективна структура функціонування великих підприємств, яка забезпечувала узгодження економічних інтересів кожного окремого підрозділу та підприємства в цілому.

У процесі становлення ринкової економіки внутрішній механізм вітчизняних підприємств докорінно змінюється. Насамперед це виявляється у більш широкому використанні структурними підрозділами підприємств елементів ринкових відносин. Предметно спеціалізовані структурні підрозділи отримують відносну економічну самостійність. У своїй господарській діяльності вони мають можливість приймати самостійні рішення; їх продукція не передається від підрозділу до підрозділу, а реалізується. Їх дохід та оплата праці персоналу безпосередньо залежать від результатів господарської діяльності (обсягу випущеної і реалізованої продукції, витрат виробництва та ін.). Таким чином, трансформація

внутрішнього механізму підприємств безпосередньо впливає на зміну ролі внутрішніх цін у їх господарській діяльності: внутрішні ціни стають одним із найважливіших елементів цього механізму.

В умовах розширення економічної самостійності структурних підрозділів виникає потреба у використанні внутрішніх цін як економічного елемента управління структурними підрозділами з боку адміністрації підприємства. Такі ціни замінюють цілу систему директивних показників (випуск продукції у вартісному вимірі, фонд заробітної плати тощо) і дають можливість управляти господарською діяльністю підрозділів підприємства, не використовуючи надто жорсткої регламентації. За допомогою цілеспрямованого формування рівнів цін адміністрація центрального апарату управління ставить перед структурними підрозділами орієнтири їхньої господарської діяльності виходячи зі стратегічних завдань усього підприємства.

Структурні підрозділи підприємства в умовах відносної економічної самостійності дістають можливість самостійно виконувати замовлення сторонніх організацій, а також здійснювати спільну діяльність на принципах прямих договірних відносин. В останньому випадку внутрішні ціни формуються без участі адміністрації підприємства і є критеріями вартісної оцінки роботи окремого підрозділу з боку інших підрозділів, які беруть участь у спільному виконанні замовлення.

Внутрішні ціни формуються з урахуванням взаємозв'язку загальнозаводських критеріїв оцінки роботи з критеріями, що характеризують роботу окремих підрозділів. Через систему внутрішніх цін визначаються орієнтири для роботи структурних підрозділів, і цим опосередковано регламентуються всі дії підрозділів.

Я вважаю, що впровадження трансфертних цін, по-перше, збільшує зацікавленість структурних підрозділів підприємства у підвищенні

ефективності виробництва, по-друге, розширює обсяг інформації з метою прийняття управлінських рішень.

На мою думку, для прийняття правильних та ефективних управлінських рішень щодо діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому необхідно, крім системи внутрішніх цін, мати інформацію за сегментами, яка повністю та достовірно відображає звітні показники. Оскільки у вільному або консолідованому звіті показники різних напрямів діяльності наводяться у одному рядку, то приховуються результати збиткових напрямів за рахунок більш прибуткових. Тому достовірну інформацію про неоднорідну діяльність компаній можна одержати тільки з даних сегментної звітності.

Проблеми теорії й аналізу фінансової звітності, у тому числі по сегментах, завжди були об'єктом уваги вчених. Значний внесок у їхнє рішення внесли такі вітчизняні вчені, як Ю. А. Бабаєв, М. С. Бакаєв, М. А. Вахрушина, В. Ф. Палій і багато інші, а також закордонні дослідники: Л. А. Бернстайн, Дж. Рис, Г. Мюллер.

До 2005 року звітність по сегментах розглядалася українськими вченими й економістами як частина внутрішньої звітності організації. Поняття „сегмент бізнесу” підмінювалося поняттям „центр відповідальності”. Не існувало й стандартів по складанню такого типу звітності. У сучасних умовах від українських фахівців, що займаються складанням фінансової звітності, потрібно інше розуміння місця й ролі інформації із сегментів. У міжнародній практиці сегментарна звітність розглядається, насамперед, як частина фінансової звітності, що розкриває інформацію про різні напрямки й регіони діяльності організації.

Фактично, звітність за сегментами являє собою показники балансу та звіту про фінансові результати, які деталізовані за окремими сегментами діяльності підприємства. Ті показники, які неможливо віднести до конкретного сегменту діяльності, або які відносяться до несуттєвих сегментів

діяльності, відображаються у складі нерозподілених статей. Детальніше про фінансову звітність за сегментами буде сказано у наступному розділі.

Здійснення управління та внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємства та його структурних підрозділів на основі даних фінансових показників функціонування, значення яких відображаються у звітності за сегментами є непоганим способом. Проте, такий спосіб аналізу та оцінки діяльності за центрами витрат і сферами відповідальності втрачає свою актуальність. Раніше нефінансовій складовій відводилось другорядне значення. Проте у сьогоднішній час саме нефінансові показники функціонування підприємства та його центрів витрат відіграють чималу роль у їх діяльності.

Саме необхідність зв'язку між собою фінансових та нефінансових показників функціонування привела до створення системи збалансованих показників – концепції менеджменту, яка забезпечує менеджерів достатньо повною картиною діяльності організаційної одиниці [26, с.865]. Я думаю, що система збалансованих показників – не просто концепція менеджменту, але і складова управлінського обліку за центрами витрат та підприємства в цілому.

Я вважаю, що традиційні моделі управління компанією та її структурними підрозділами в порівнянні із концепцією збалансованих показників мають ряд недоліків, які представлено на рисунку 1.1.

Отже, система збалансованих показників – концепція стратегічного менеджменту, розроблена на початку 90-х років американцями Д. Нортонем та Р. Капланом (Balanced Scorecard, загальновідома аббревіатура BSC). Її поява зумовлена виникненням необхідності поєднання між собою фінансових та нефінансових показників функціонування і виділення з них

Недоліки традиційних моделей управління

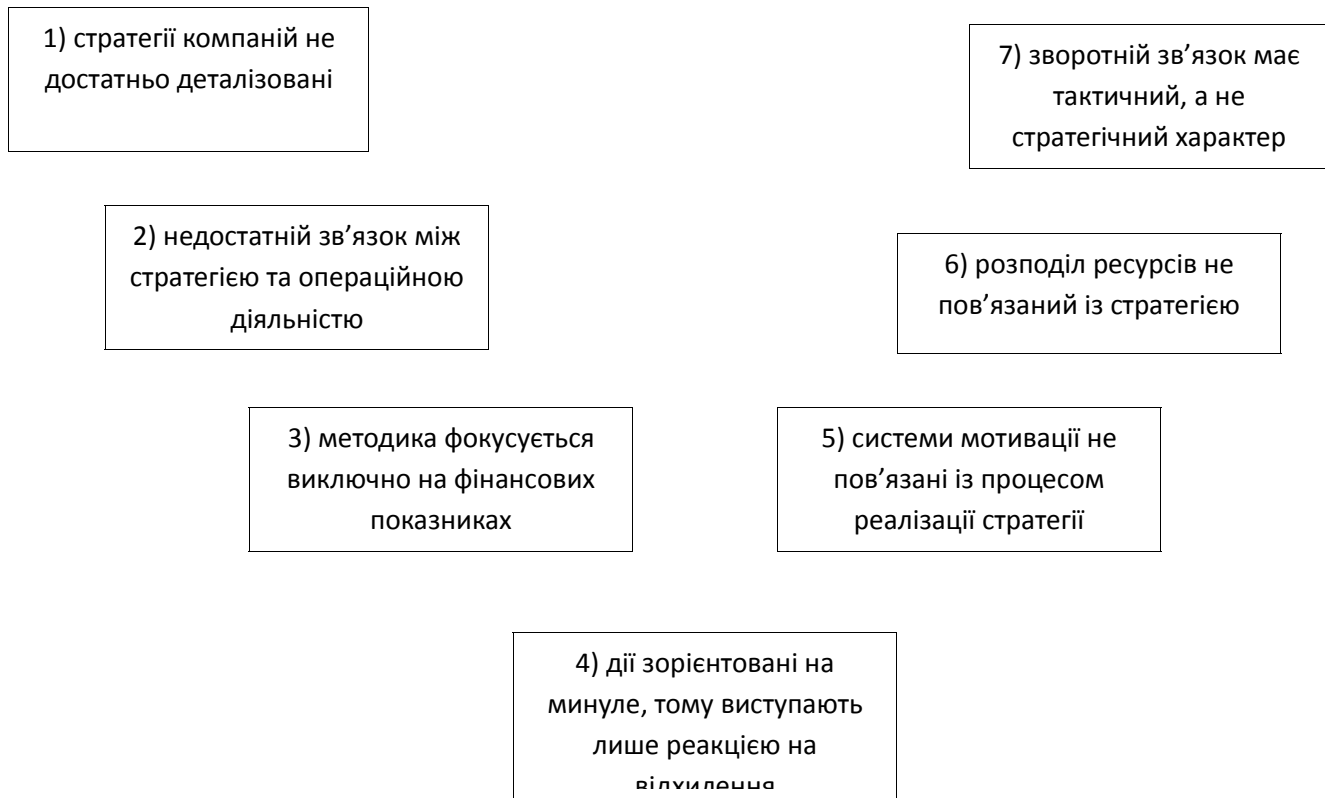


Рис. 1.1 – Недоліки традиційних моделей управління компанією

основних параметрів, які наочно представляють картину діяльності організаційної одиниці [26, с.865].

Методика BSC надає менеджерам вищої ланки управління та власникам можливість перевести цілі компанії на рівень операційної діяльності. Побудова BSC здійснюється таким чином, щоб завдання й показники менеджерів більш високого рівня відображали завдання та показники менеджерів більш низького

Каплан та Нортон підкреслюють важливість узгодження показників, які входять у збалансовану систему, зі стратегією організації. На їхню думку, більшість компаній цього не роблять. Замість цього фірми намагаються покращити показники поточних процесів, але вони не акцентують увагу на тих процесах, які по-справжньому є стратегічними.

Згідно із концепцією Каплана-Нортон Balanced Scorecard розглядає компанію з позиції 4 перспектив: “Фінанси”, “Клієнти”, “Бізнес-процеси”,

“Навчання і ріст”. Тобто діяльність кожної фірми повинна бути розглянута через призму кожної із цих перспектив. Такий підхід дозволяє менеджерам поглянути на бізнес з 4 різних сторін і дати відповіді на наступні питання:

- 1) Як виглядає наша компанія в очах акціонерів? (перспектива “Фінанси”).
- 2) Як ставляться до нас клієнти? (перспектива “Клієнти”).
- 3) В чому потрібно діяти краще за інших? (перспектива “Бізнес-процеси”).
- 4) Як можна продовжувати удосконалювати свою діяльність і підвищувати вартість? (перспектива “Навчання та ріст”).

Вибір авторами концепції саме таких перспектив я пов’язую із наступними, характерними для кожної бізнес-одиниці, особливостями. Первинними для кожної компанії, на мою думку, виступають саме фінансові цілі, які визначають кінцевий успіх компанії і розглядаються перспективою “Фінанси”. Основне джерело надходження фінансових ресурсів – звичайно, клієнти. Потрібно завжди знати, що ж мотивуватиме клієнта зробити покупку. Саме відповідь на це запитання допоможе сформувати перспектива “Клієнти”. Для того щоб задовольнити попит клієнтів потрібно виготовити якісний і відповідний їхнім потребам продукт. Тут без перспективи “Бізнес-процеси” не обійтись. І нарешті – інфраструктура (інновації, технології, робітники), яка виступає предметом розгляду перспективи “Навчання і ріст”, забезпечує не тільки досягнення поточних цілей компанії, а й дозволяє останній гнучко реагувати на вимоги часу.

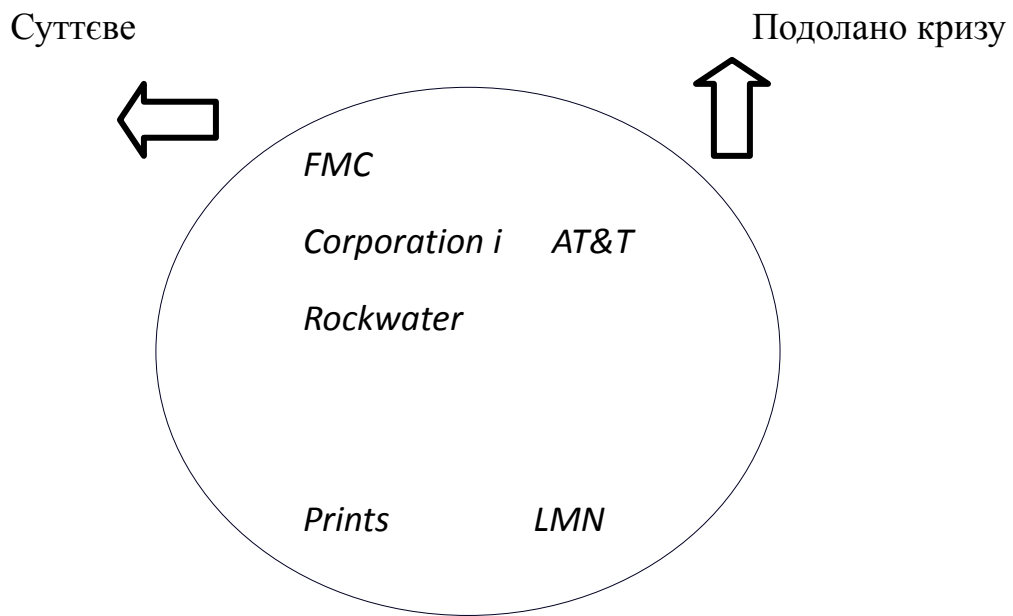
Для оцінки роботи за центрами витрат і сферами відповідальності найбільший інтерес представляє перспектива „Бізнес-процеси”. Перспектива “Бізнес-процеси” – система цілей стосовно внутрішніх процесів, які забезпечать “задоволення” 2-х попередніх перспектив. Цілі можуть формулюватись наступним чином: підвищити гнучкість процесів, скоротити

час розробки продуктів, покращити процес кооперації з постачальниками, збільшити ступінь використання потужностей, знизити накладні витрати.

Я вважаю, що завдяки системі збалансованих показників процес управління компанією перетворюється у зрозумілий, чітко відпрацьований механізм, який сприятиме перетворенню стратегії в реальність. Таке поетапне впровадження BSC допомагає досягти системності, ціленапрявленості в процесі реалізації стратегічних цілей.

На рисунку 1.2 представлені результати, отримані від впровадження концепції в життя, конкретними компаніями.

Я вважаю, що система збалансованих показників змінила традиційні уявлення про процес стратегічного управління діяльністю. Особливість BSC – систематизований розгляд поряд із фінансовими показниками функціонування організаційної одиниці також і нефінансових вимірників бізнесу, які на сьогодні визначають успіх багатьох компаній.



зростання управління, за 3 роки
фінансових
показників

темпи росту склали
32%



Рис. 1.2 – Використання BSC на практиці

Отже, в умовах існування на сьогоднішній день багатьох компаній, які володіють кількома центрами витрат, актуально провести дослідження обліку та звітності останніх. Це дасть можливість удосконалити сучасні методи обліку результатів діяльності за центрами витрат і сферами відповідальності та розробити нові методи оцінки і аналізу ефективності їх діяльності.

Велику роль у правильності налагодження планування роботи, контролі досягнення кінцевих результатів та одержанні корисної менеджерам інформації про діяльність структурних підрозділів відіграє правильно організований управлінський облік.

На переважній більшості підприємств України управлінський облік ще не сформувався як цілісна система збирання, аналізу інтерпретації та надання корисної інформації менеджерам підприємства з метою прийняття на її основі оперативних, тактичних та стратегічних рішень. Відсутня єдина методична база формування управлінського обліку як системи

Для того, щоб робота центрів витрат на підприємствах була більш чіткою потрібно активно запроваджувати нові схеми та моделі управління. Доцільно, на мою думку, активно використовувати переваги трансфертного ціноутворення та впроваджувати у процес стратегічного управління компанією систему збалансованих показників. Саме вони повинні стати регуляторами прибуткової діяльності організації в цілому, вимірниками її поточної ефективності та факторами, які удосконалять ведення управлінського обліку на підприємстві.

1.4 Характеристика економічного та фінансового стану

ТОВ УРП „Лайн-Електро”

Товариство з обмеженою відповідальністю українсько-російське підприємство „Лайн-електро” було створене у грудні 2000 року. Засновниками є ТОВ „ТОРЬ” (Росія) і ТОВ „Бомза” (Україна). З моменту свого створення дане товариство займалося різноманітними напрямками діяльності, а саме: виробництвом кабелів і приводів сильного і слабого струму, обмотувальних приводів, шнурів та інших видів кабельної продукції, наданням послуг по перевезенню пасажирів та вантажів в Україні та за її межами та іншими. На даний час ТОВ УРП „Лайн-Електро” виробляє комплектуючі деталі для вирощування помідор та огірків в теплицях: котушки з кріпленням помідор, кліпси, кістепідтримувачі, гайки. Детальніший перелік продукції даного підприємства наведений у додатку А.

Дані вироби раніше завозились з-за кордону. Підприємство ТОВ УРП „Лайн-Електро” освоїло їх виробництво і поставляє на теплиці України у Львові, Черкасах, Охтирці, Краснограді, Богородчанах, Пущі-Водиці, Барищевці та інші. Все оснащення (прес-форми та штампи), розробляється конструкторами та виготовляється на даному підприємстві.

Проаналізувавши фінансову звітність за кілька останніх років, можна стверджувати, що чистий прибуток ТОВ УРП „Лайн-Електро” мав чітку тенденцію до зростання. На кінець 2007, 2008 і 2009 років значення цього

показника становило відповідно 4,3, 8,0 і 15,6 тисяч гривень. Проте за три квартали 2010 року чистий прибуток становить 5,7 тисяч гривень, що є значно менше, ніж значення даного показника за аналогічний період минулого року (12,9 тисяч гривень). Ця ситуація зумовлена зменшенням замовлення комплектуючих деталей теплицями, оскільки у них збільшились витрати на енергоносії, що зумовило зменшення обсягів виробництва їх продукції.

У додатку Б наведена схема організаційної структури Товариства з обмеженою відповідальністю українсько-російського підприємство „Лайн-Електро”. Вищим органом правління є збори учасників, що складаються з учасників товариства або їх представників. До компетенції зборів учасників товариства відноситься вирішення таких питань:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін та доповнень до Статуту;
- питання уступки частки, виключення учасника або прийняття нових учасників;
- призначення та відкликання директора;
- прийняття рішень про створення філій, представництв, вступ до асоціацій та інших господарських структур;
- прийняття рішень про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу;
- порядок розподілу прибутку, визначення джерел покриття збитків;
- встановлення розміру, форми, порядку внесення учасниками додаткових внесків;

- умови оплати праці посадових осіб товариства;
- інші питання передбачені чинним законодавством.

Виконавчим органом товариства є дирекція, яку очолює генеральний директор. Директор може прийматися на роботу на контрактній основі. Договір про прийняття на роботу директора (по дорученні зборів учасників) заключає голова товариства. Він вирішує усі питання господарської діяльності товариства, за винятком тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів. Директор підзвітний зборам учасників і організовує виконання їх рішень. Він має право без доручення здійснювати повноваження від імені товариства.

Інші керівні особи, які працюють на контрактній основі, приймаються на роботу директором, за попереднім погодженням з головою товариства. Персонал товариства приймається на основі трудових договорів, контрактів.

Генеральному директору підпорядковуються:

- ✓ Виконавчий директор;
- ✓ Технічний директор;
- ✓ Комерційний директор.

В свою чергу виконавчому директору підпорядковані: відділ контролю, відділ соціального забезпечення, господарський і охоронний відділ. Технічному директорові підпорядковані: виробничий, конструкторський, технологічний відділи. Комерційному директору підпорядковані: бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ збуту та постачання.

У своїй діяльності ТОВ УРП „Лайн-Електро” керується наступними нормативними документами:

- ✓ Положенням „Про кредитування”, яке розроблене Національним банком України. Це Положення визначає правові основи

надання, використання і повернення кредитів та регулювання взаємовідносин між суб'єктами, що виникають у процесі кредитування.

✓ Законом України „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” № 996-XIV від 16 липня 1999 р. (зі змінами і доповненнями) – визначає основи організації бухгалтерського обліку на підприємстві, вибір форми ведення обліку, вимоги до складання фінансової звітності.

✓ Законом України „Про оподаткування прибутку підприємств” №283/97-ВР від 22 травня 1997р. (зі змінами і доповненнями) – визначає правила віднесення простроченої кредиторської заборгованості до складу валових доходів.

✓ Законом України „Про податок на додану вартість” №198/97-ВР від 3 квітня 1997 р. (зі змінами та доповненнями) – згідно з цим законом операції з видачі і погашення кредитів звільняються від податку на додану вартість, за винятком двох операцій, які є об'єктом оподаткування: 1) операції по передачі права власності на об'єкти застави позичальникові (кредиторіві) для погашення кредиторської заборгованості заставодавця (п. 3.1.1 Закону) і 2) операції по ввезенню (пересиланню) майна за договорами застави, іпотеки (п. 3.1.2 Закону).

✓ Інструкцією про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій № 291, затверджена наказом Мінфіну України від 30 листопада 1999 р. (зі змінами та доповненнями) – визначає правила обліку довгострокових та короткострокових кредитів та позик на рахунках бухгалтерського обліку.

✓ Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 11 „Зобов'язання” затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 31 січня 2000 р. №20 та зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 11 лютого 2000 р. за №85/4306 – це положення визначає

методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про зобов'язання та її розкриття у фінансовій звітності.

✓ Порядок реалізації застави обумовлюється договором про заставу між банком і позичальником, який складається відповідно до Закону України „Про заставу” та інструкції НБУ „Про методичні рекомендації по використанню банками Закону України „Про заставу” від 08.10.93 № 23015/11.

✓ Несвоєчасна оплата відсотків за кредит може спричинити нарахування і стягнення пені з позичальника. Розмір пені розраховується виходячи із суми простроченого платежу, кількості днів прострочення і ставки, яка, однак, не може бути більшою, ніж подвоєна облікова ставка НБУ, що діяла у період нарахування пені (ст. 3 Закону України „Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань”).

✓ Інші нормативні акти.

Керівництво ТОВ УРП „Лайн-Електро” представлене наступними посадовими особами: генеральним директором, виконавчим директором, технічним директором, комерційним директором та головним бухгалтером.

Генеральний директор – Розумний Микола Юрійович, 1958 року народження. У 1981 році закінчив Івано-Франківський інститут нафти і газу (сьогодні ІФНТУНГ) за спеціальністю технологія машинобудування. Працює на даному підприємстві від початку заснування. Відповідальний, привітний, „людина слова”. Цікавиться новими технологіями та новими видами продукції за кордоном, які ще невідомі в Україні. Активно налагоджує ділові стосунки з партнерами як вітчизняними, так і зарубіжними.

Головний бухгалтер – Задорожна Ганна Іванівна. Народилася 1953 року в смт. Отинія. 1976 – закінчила ІФНТУНГ, за професією інженер-механік. Бухгалтерський та фінансовий облік опанувала самостійно.

Привітна, комунікабельна, відповідальна. На ТОВ УРП „Лайн-Електро” працює 6 років.

Бухгалтерська служба на підприємстві ТОВ УРП „Лайн-Електро” складається з:

- ✓ Головного бухгалтера;
- ✓ Бухгалтера по зарплаті;
- ✓ Бухгалтера по матеріалах;
- ✓ Касира.

До основних функцій та обов’язків головного бухгалтера належать:

- Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.
- Організує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.
- Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.
- Вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та збереження документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну.
- Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки до відповідних органів.
- Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації керівництву про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.

- Бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня у відповідності з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями.
- За погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.
- Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.
- Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства. Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах.

До функцій бухгалтера по зарплаті відносяться наступні: нарахування заробітної плати працівникам підприємства, відрахувань та утримань у пенсійний фонд та фонди соціального страхування, а також податку з доходів фізичних осіб; нарахування відпускних, лікарняних, допомог, премій та інших виплат; ведення особових рахунків та журналів-ордерів.

Бухгалтер по матеріалах реєструє надходження і вибуття матеріально-технічних ресурсів на основі первинних документів, здійснює виписку видаткових та податкових накладних.

Касир на ТОВ УРП „Лайн-Електро” відповідальний за отримання готівки в банках, видачу зарплати, оформлення платіжних відомостей, ведення на основі прибуткових та видаткових касових ордерів касової книги та складання касових звітів.

Бухгалтерський облік на даному підприємстві автоматизований, тобто ведеться за допомогою комп'ютерної програми.

Будь-який економічний суб'єкт має свою цільову функцію, яка реалізується та досягається за допомогою ефективно діючого управління.

Однією з функцій управління окремим суб'єктом є внутрішній контроль, суб'єкти якого здійснюють порівняння планових і фактичних значень параметрів, проводять аналогію з зовнішнім економіко-правовим середовищем, виявляють відхилення в параметрах, визначають оцінку небезпечності розміру відхилень для суб'єкта господарювання, виявляють фактори, то викликали відхилення, а також визначають ступінь їх впливу, проводять підготовку інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Основною його метою є об'єктивне вивчення фактичного стану справ у суб'єкта господарювання, виявлення та попередження тих факторів і умов, які негативно впливають на виконання прийнятих рішень і досягнення поставленої мети та доведення цієї інформації до органу управління. Внутрішній контроль за діяльністю цехів, бригад, ділянок та інших внутрішньогосподарських формувань проводиться в суб'єктах господарювання їх керівниками і спеціалістами при виконанні ними своїх функціональних обов'язків, а також штатними контролерами, ревізорами та аудиторами.

Будучи функцією управління, внутрішній контроль виконує такі завдання:

- дає інформацію щодо процесів, які відбуваються в суб'єкта господарювання;
- допомагає приймати найдоцільніші рішення із загальних і спеціальних питань розвитку підприємства;

- дає можливості судити про правильність прийнятих рішень, своєчасність і результативність їх виконання;
- дає змогу своєчасно виявити й усунути ті умови і фактори, які не сприяють ефективному веденню виробництва і досягненню поставленої мети;
- дає змогу скоригувати діяльність суб'єкта господарювання або окремих його виробничих підрозділів;
- дає можливість встановити, які саме служби і підрозділи підприємства, а також напрямки його діяльності сприяють досягненню поставленої мети і підвищенню результативності діяльності підприємства.

Контроль за діяльністю дирекції (директора) товариства з обмеженою відповідальністю УРП „Лайн-Електро” здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами учасників товариства з їх числа, в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше як 3 особи. Члени дирекції (директор) не можуть бути членами ревізійної комісії. Перевірка діяльності дирекції (директора) товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства. Ревізійна комісія має право вимагати від посадових осіб товариства надання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень. Результати проведених нею перевірок доповідає вищому органу товариства.

Ревізійна комісія складає висновок за річними звітами та балансами. Без висновку ревізійної комісії збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства.

Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових зборів Учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам товариства або виявлено зловживання посадовими особами товариства.

Наказ про облікову політику - це внутрішній нормативний документ з організації та порядку ведення обліку на підприємстві, який містить сукупність способів та процедур організації і ведення обліку, що використовуються з метою підготовки, складання та подання фінансової звітності

До документів, якими оформлюють облікову політику, можна відносити не лише накази і розпорядження керівника підприємства, але й різноманітні внутрішні правила, інструкції, положення, регламенти і процедури, рішення власників тощо. Вибір конкретного типу документу залежить від внутрішнього розпорядку підприємства і характеру питання облікової політики.

З метою співставлення даних при веденні бухгалтерського обліку, підприємство повинно забезпечити незмінність протягом поточного року прийнятої методики відображення окремих господарських операцій та оцінки майна. Зміна положень облікової політики на наступний звітний рік повинна бути відображена у Примітках до річної фінансової звітності.

Недотримання підприємством вимог щодо законодавчої регламентації облікової політики, навіть при несуттєвому впливі на фінансові результати діяльності підприємства і достовірність фінансової звітності, може призвести до негативних наслідків з боку уповноважених державних контролюючих органів.