

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВЕДЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови господарювання українських підприємств характеризуються загостренням конкурентної боротьби, розвитком інформаційно-технологічних систем та продуктів, наявністю великого масиву інформації, в тому числі про досвід господарювання зарубіжних підприємств, на основі якої можна приймати обґрунтовані управлінські рішення і впроваджувати сучасні інструменти управління підприємством. У зв'язку з мінливістю зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення стійкого довгострокового зростання і досягнення стратегічних цілей підприємствам потрібно постійно коригувати свою поведінку на ринку та приймати оперативні управлінські рішення.

Очевидно, що традиційні методи бухгалтерського обліку в таких умовах вже не можуть задовольнити всіх потреб управління. Виникає потреба в більш оперативній, гнучкій та детальній інформації, яку необхідно обробити, проаналізувати та наочно представити керівництву. Саме для цього все більше підприємств сьогодні впроваджують управлінський облік як ефективний механізм, здатний надавати достовірну повну оперативну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

Управлінський облік являє собою інформаційно-аналітичну підсистему управління підприємством, яка включає збір, обробку, аналіз, підготовку та передачу важливої для цілей управління підприємством фінансову та не фінансову інформацію внутрішнім користувачам для діагностики ефективності діяльності, контролінгу, прогнозування, визначення зон розвитку діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Управлінський облік дає керівництву інструменти для формування стратегії і системи стратегічних цілей; можливість її коригування відповідно до змін умов внутрішнього й зовнішнього середовища; оперативно управляти бізнесом, оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей; підвищувати рентабельність, прибутковість, конкурентоспроможність підприємства за рахунок виявлення проблемних зон, неефективного використання ресурсів і здійснення реінжинірингу бізнес-процесів; контролювати витрати за центрами відповідальності, розподіляти виконання бізнес-процесів по відповідальним працівникам та відділам.

Не зважаючи на наявність цих безспірних переваг, не всі керівники бачать необхідність у впровадженні управлінського обліку, а ті хто починає його вести стикається із проблемами, які не дають повноцінно розкрити його переваги. Такими проблемами є:

1. Відсутність чітких правил, методології ведення та складових. На відміну від бухгалтерського обліку, ведення якого чітко регламентовано, законодавство визначає, що підприємство самостійно розробляє систему, правила, процедури, склад і структуру звітності управлінського обліку. Більш того, у зв'язку з тим, що ведення управлінського обліку сильно залежить від специфіки і потреб кожного підприємства, в наукових джерелах та інтернет-статтях можна знайти здебільшого лише загальні правила й вимоги до його організації. У зв'язку з цим впровадження і ведення потребує багато ресурсу управлінського персоналу на початкових етапах.

2. Відсутність стратегії та стратегічних цілей. Стратегічні цілі визначають завдання, процедури, склад і структуру управлінської звітності. Відповідно їх відсутність призводить до невірного визначення ров'язуваних завдань.

3. Нерегламентовані процеси і процедури. Багато менеджерів не усвідомлюють важливості регламентації процедур управлінського обліку. Крім того, їх актуалізація потребує додаткових трудовитрат. Це призводить до виникнення бас-фактору (коли інформацією володіє лише один або декілька працівників, і їх втрата може призвести до краху системи), непослідовність прийняття рішень в різних обставинах і різними працівниками, що спотворює результуючі звіти.

4. Непродумана управлінська організаційна та бюджетна структура. Це призводить до невизначеності стосовно відповідальних осіб, користувачів інформації, подвійної/потрійної підпорядкованості, низька швидкість у прийнятті важливих оперативних рішень через потребу довгої процедури узгодження. Натомість чітке визначення бізнес-процесів та відповідальних осіб і відділів за їх здійснення у зв'язку з бюджетуванням дає змогу менеджеру оперативно приймати рішення та нести витрати в рамках визначеного кола своєї відповідальності, а вищий персонал має більше часу для концентрації на більш важливих стратегічних завданнях.

5. Надмірний контроль. Введення бюджетування і контролю за виконанням бюджетів має ряд безсумнівних переваг. Проте надмірний контроль і "закручування гайок" веде до збільшення бюрократизації і зниження гнучкості. Це може призвести до таких негативних наслідків як нездійснення

економічно ефективних і необхідних для бізнесу витрат з одного боку. Це відбувається в разі запровадження тотального контролю, коли бюджет негнучкий і працівники не можуть витратити коштів більше, ніж заплановано в рамках періоду. З іншого ж боку існує ризик витрачання коштів “під нуль” особливо вкінці бюджетного періоду, навіть якщо ці витрати було б доцільніше здійснити пізніше.

6. Застосування застарілих програмних продуктів. Оскільки використання сучасних ERP-систем, CRM-систем, BI-систем часто є дорогим і таким, що вимагає великих трудовитрат на впровадження, на сучасних підприємствах часто продовжують використовувати стандартні пакети MSExcel для всіх процедур управлінського обліку. Це призводить до того, що більшість часу відповідальних за управлінський облік працівників йде на реєстрацію вхідних даних, їх обробку та зведення, а часу на їх аналіз і надання рекомендацій керівництву майже не залишається. Іншою проблемою є створення складної розгалуженої мережі звітів, і як наслідок складність своєчасно знайти потрібну інформацію.

7. Несистемне ведення процесів управлінського обліку. Несистемне ведення управлінського обліку призводить до того, що управлінський персонал не може своєчасно отримати важливу інформацію, що призводить до того, що управлінські рішення приймаються інтуїтивно.

8. Застосування обмеженого кола інструментарію управлінського обліку. Дана проблема широко розповсюджена на сучасних українських підприємствах, коли управлінський облік застосовується тільки для складання декількох форм звітності, їх оновлення й розрахунок декількох показників ефективності. Натомість інструментам стратегічного аналізу, прогнозування, моделювання, створення системи фінансових і не фінансових показників ефективності, наприклад, за методом BSC не приділяється належна увага.

Отже, було складено перелік основних, з точки зору авторів, проблем, з якими стикаються підприємства при веденні управлінського обліку. Внаслідок чого він стає неефективним та непослідовним, не дає належну інформаційну підтримку в прийнятті управлінських рішень. Для вирішення даних проблем необхідно структурно і послідовно підійти до його впровадження, опціонально запросити працівників з відповідним досвідом або співпрацювати з профільними фірмами, що мінімізує кількість можливих помилок. Окрім цього, вважаємо доцільним навести узагальнений перелік рекомендацій для вирішення існуючих проблем, а саме:

- перед впровадженням обліку розробити стратегію та визначити стратегічні цілі і відповідні завдання, які управлінський облік має допомогти розв’язати. В цьому можуть допомогти такі інструменти як SWOT-аналіз, збалансована система показників (BSC), інструменти портфельного аналізу (БКГ, матриця McKinsey тощо);

- визначити принципи, регламентувати методи обліку доходів та витрат; склад, структуру управлінської звітності та строки її оновлення; алгоритм прийняття рішень при веденні процедур управлінського обліку;

- визначити перелік всіх бізнес-процесів та відповідальних за них співробітників, на основі чого створити бюджетну структуру. Делегувати процеси, наділити менеджерів можливістю приймати рішення в межах своїх бюджетів та визначеної відповідальності;

- розумно використовувати інструменти контролінгу, знизити бюрократизацію та збільшити гнучкість бюджетів;

- застосовувати результати технологічного прогресу у вигляді сучасних систем для бізнес аналітики, наприклад Tableau чи Power BI, що суттєво скоротять час обробки облікової інформації, звільнять час фахівців для аналізу, дадуть змогу оперативного контролювати виконання KPI, швидко знаходити необхідну інформацію в зручному наочному вигляді;

Не обмежуватись вузьким інструментарієм управлінського обліку, експериментувати із запровадженням нових методів та інструментів.