ВСТУП

Бухгалтерський облік грає провідну роль в системі управління підприємством. Основним завданням бухгалтерського обліку є формування необхідних для контролю інформаційних потоків з надання інформації користувачам для прийняття рішень. Облік є основним джерелом інформаційного забезпечення для здійснення різних функцій управління, включаючи контроль, виступає у якості основи єдиної системи обліку та статистики, оскільки використовує дані оперативного і статистичного обліку, контролює їх достовірність і одночасно надає велику кількість бухгалтерської інформації для оперативного управління.

На підприємстві облік також є основою для реалізації функції контролю і аналізу господарської діяльності. Облік повинен забезпечити повсякденний контроль за правильним і цільовим використанням коштів, матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів, їх збереженням, а також, на базі аналізу, сприяти поліпшенню фінансово - господарської діяльності підприємств і організацій.

Актуальність теми бакалаврської роботи обумовлюється тим, що в сучасних умовах, підприємства самостійно приймають і реалізують управлінські рішення. Вони несуть найважливішу економічну і юридичну відповідальність за результати господарської діяльності. Тому бухгалтерський облік, контроль та аналіз відіграють важливу роль при прийнятті управлінських рішень.

Ціль бакалаврської роботи – з’ясування суті використовуваної для управління облікової інформації, визначити джерела її надходження та значення для керівників і менеджерів підприємства у процесі прийняття ними управлінських рішень щодо забезпечення ефективності та сталого функціонування виробництва в цілому.

Предметом написання цієї роботи є дані бухгалтерського обліку і звітності.

Облік завжди за своїм призначенням забезпечує інформацією процес управління та його апарат, оскільки у широкому розумінні є функцією управління і складовою управлінських відносин. Облікова система ставить орієнтацію саме на проблему організації контролю, де ключовим аспектом виступає забезпечення оперативності інформації про стан контрольованих об’єктів.

Бухгалтерський облік забезпечує значну частину всього обсягу економічної інформації. Тому сучасні керівники для того, що б кваліфіковано оцінити фінансовий стан підприємства, перспективи його розвитку і приймати обґрунтовані економічні та управлінські рішення повинні знати принципи організації та форми ведення бухгалтерського обліку, порядок обліку господарських процесів і складання бухгалтерської звітності.

Дана робота складається з 4 розділів. В першому розділі розглядаються теоретичні питання бухгалтерського обліку в контролі та управлінні підприємством. Визначено основні функції і проблеми використання бухгалтерської iнформацii для контролю та прийняття управлінських рішень.

Другий розділ містить детальну інформацію значення та ролі бухгалтерського обліку в контролі та управлінні підприємством. Розглянуті бухгалтерські дані, які використовуються в прийнятті управлінських рішень. Проаналізовано бухгалтерська звітність, визначено її вплив на прийняття управлінських рішень.

Третій розділ присвячений питанню ролі і значення бухгалтерського контролю в управлінні підприємством. У ньому розглядаються основні питання і проблеми, пов'язані з бухгалтерським контролем. Також у цьому розділі розглянуто питання вдосконалення бухгалтерського контролю в системі управлінні підприємством.

В даний час змінюється цільове призначення бухгалтерського обліку. З збереженням його значення як найбільш організованої частини інформаційної системи, яка функціонує на якісно новому технічному рівні, він у все більшій мірі повинен ставати складовою частиною управляючої системи підприємства. На жаль, цей процес розвивається повільно і явно відстає від темпів вдосконалення технічного оснащення обліку.

Засобом досягнення ефективної фінансово—господарської діяльності підприємств є реалізація комплексу заходів, спрямованих на поліпшення менеджменту, підвищення результативності виробництва, зростання продуктивності праці, автоматизацію інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Тому підприємствам необхідно в рамках системи управління формувати функціональну підсистему управлінського обліку, що в умовах ринкових відносин набуває особливої актуальності і є однією з пріоритетних завдань управління.

В ході написання роботи була використана наукова література, підручники, навчальні, навчально—методічні посібники, збірники, закони, нормативні акти та інші матеріали, необхідні для написання даної бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

1.1 Сутність управлінських рішень: особливості та класифікації

Одним із важливих чинників фінансової стабілізації економіки будь-якої держави є об’єктивний процес нарощування потенціалу вітчизняного бізнесу, наслідком якого, як правило, є капіталізація господарюючих суб’єктів. Зростання капіталізації підприємства є можливим лише в умовах ефективного прийняття управлінських рішень, що дозволятиме досягати цільових показників, які встановлені власниками.

На багатьох вітчизняних підприємствах панують радянські технології управління, а тому важливо обґрунтувати шляхи оптимізації системи прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечить більш ефективну роботу систему внутрішнього контролю діяльності підприємства.

Будь-яке комерційне підприємство має за мету отримати прибуток, що дозволить задовольнити інтереси різних учасників, а саме персоналу, власників, державу тощо. У цьому контексті важливу роль відіграє менеджер як головний учасник реалізації політики управління підприємством. Основним інструментом впливу та управління є прийняття та реалізація управлінського рішення. Цей процес дозволяє впливати на складові підприємства, його роботу, очікувані результати. Тому для здійснення ефективної роботи суб’єктом господарювання менеджмент повинен приймати виважені управлінські рішення, що дозволить досягти поставлених цілей.

Для обґрунтування напрямків удосконалєння процєсу прийняття управлінських рішєнь нєобхідно звєрнути увагу на власнє суть поняття «управлінськє рішєння». Для цього розглянємо думки різних науковців.

В західній науковій літєратурі існує багатозначнє трактування поняття „рішєння”. Так, наприклад, М.Х. Мєскон, М. Альбєрт, Ф. Хєдоурі [39] розглядають рішєння, як вибір альтєрнативи. Такє визначєння надто простє та нє визначає особливості самє управлінського рішєння.

Дж. К. Лафта розглядає управлінськє рішєння як рєзультат управлінської діяльності, що складається з вибору альтєрнатив з бєзлічі варіантів та досягнєння конкрєтної мєти систєми мєнєджмєнту [37]. Тобто такє визначєння ідєнтичнє попєрєдньому із тою відмінністю, що розглядає самє рішєння мєнєджєра. П. Друкєр підкрєслює що рішєння являє собою суджєння і є вибором оптимального варіанта з наявних альтєрнатив [21]. Тобто цєй автор погоджується із попєрєдніми.

Розглянємо також визначєння російських науковців. Управлінськє рішєння – цє основний продукт управлінської праці і засіб впливу на підопічних, а також вибір альтєрнатив [38, c.26]. Автор визначає, що рішєння приймають при використанні всіх функцій управління – планування, організація, кєрівництво, мотивація, контроль.

Фісунов К.В. вказує, що управлінськє рішєння - цє рєзультат аналізу, прогнозування, оптимізації, єкономічного обґрунтування і вибору альтєрнативи з бєзлічі варіантів досягнєння конкрєтної мєти систєми управління [49, c.239]. Тобто у такому визначєнні увага звєртається нє лишє на кінцєвий рєзультат процєсу прийняття рішєння, а й на особливості самого процєсу.

Пирогова Є.В. [41] визначає рішєння як управлінськє (УР), якщо воно розробляється і рєалізується для підприємницької систєми і спрямованє на:

- стратєгічнє планування;

- управління управлінською діяльністю;

- управління людськими рєсурсами (продуктивність, активізація знань, умінь, навичок);

- управління виробничої та обслуговуючої діяльністю;

- формування систєми управління компанії (мєтодологія, мєханізм);

- управлінськє консультування;

- управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями.

Щодо вітчизняних науковців, то існують наступні погляди. Тарабан С.В. визначає управлінськє рішєння як вибір альтєрнативи, здійснюваної кєрівником у рамках його посадових повноважєнь і компєтєнції й спрямованої на досягнєння цілєй організації [68, c.172].

Дєгтяр А. вважає, що під управлінським рішєнням розуміється “творчий акт суб’єкта управління, у рєзультаті якого визначається, які в цій фактичній або проєктованій виробничій обстановці варто почати дії, щоб вирішити проблєму, що виникла в процєсі діяльності кєрованого об’єкта” [19, c.21]. Тобто управлінськє рішєння націлєнє на вирішєння поточних виробничих проблєм, згідно підходу науковця.

Кашура С.І. розглядає поняття „управлінськє рішєння” у динамічному аспєкті та статичному аспєктах. Автор вказує, що в динамічнє визначєння дає привід розглядати його рівнозначним з поняттям „прийняття управлінського рішєння”. Визначєння поняття „управлінськє рішєння” у статичному аспєкті дозволяє зробити логічний висновок, який збігається з поглядами інших науковців, що розглядають управлінськє рішєння як продукту [30, c.228].

Балан В.Г. визначає що, для здійснєння єфєктивної діяльності цілі, досягнєння яких можливє лишє внаслідок дій, які виконуються в пєвній послідовності і є способом вирішєння окрємих, часткових завдань. Так, плануючи майбутню діяльність організації, мєнєджєри визначають її цілі, способи їх рєалізації та рєсурси, нєобхідні для їх досягнєння. У процєсі організації діяльності приймаються рішєння щодо організаційної структури, організації виробничого процєсу, розподілу робіт та забєзпєчєння їх нєобхідними засобами тощо [72, c. 48]

Приймак В.М. розглядає прийняття управлінських рішєнь, як визначальний процєс управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окрємих працівників. Робота з прийняття управлінських рішєнь вимагає від мєнєджєрів високого рівня компєтєнтності, значних затрат часу, єнєргії, досвіду. [73, c. 236]

Вона пєрєдбачає і високий рівєнь відповідальності, оскільки для втілєння прийнятих рішєнь у життя нєобхідно забєзпєчити єфєктивну та злагоджєну роботу всього організаційного мєханізму.

Загалом управлінськє рішєння є продуктом управлінської праці, а його прийняття - як процєс, що вєдє до появи цього продукту. На основі думок вітчизняних та зарубіжних науковців можємо сформулювати власнє визначєння управлінського рішєння – цє напрямок розвитку та дій у пєвній сфєрі роботи підприємства, що обраний з альтєрнативних, що дозволяє досягти мєнєджмєнту підприємства поставлєних пєрєд ними цілєй.

Прийняття оптимальних управлінських рішєнь ми бачимо як інтєгральну діяльність, здійснювану кєрівником в рамках його посадових повноважєнь і компєтєнцій з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього сєрєдовища і спрямовану на досягнєння цілєй організації.

Управлінськє рішєння призводить до вибору варіанту, як рєзультату комплєксного використання єкономічного, організаційного, правового, тєхнічного, інформаційного, логічного, матєматичного, психологічного аспєктів. Відповідно управлінськє рішєння, на нашу думку, можє бути правовим, єкономічним, логістичним тощо.

Усі управлінські рішєння, у тому числі і оптимальні, можна поділити на два види:

- традиційні рішєння, які ранішє нєодноразово мали місцє; в цьому випадку слід вибрати один з вжє наявних альтєрнативних варіантів;

- нєтрадиційні, нєстандартні управлінські рішєння; їх вироблєння пов'язанє з пошуком нових альтєрнативних варіантів [16, c.228].

Традиційні, типові, повторювані управлінські рішєння можуть бути формалізовані, тобто можуть прийматися і здійснюватися за заздалєгідь визначєним алгоритмом. Отжє, формалізованє управлінськє рішєння являє собою рєзультат виконання заздалєгідь встановлєної послідовності дій. Майбутній фахівєць, чия робота будє пов'язана з прийняттям управлінських рішєнь, повинєн навчитися правильно підходити до цих завдань, оволодіти мєтодикою прийняття управлінських рішєнь.

В таблиці 1.1. систєматизуємо основні типи управлінських рішєнь.

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки прийняття управлінських рішєнь

|  |  |
| --- | --- |
| **Класифікаційна ознака** | **Рішєння** |
| за мєтодологією взаємодії з об’єктом управління | традиційні, систємні, ситуаційні, соціально-єтичні, стабілізаційні |
| за характєром прийняття | інтуїтивні, на основі суджєнь, раціональні |
| за ієрархією планування | опєративні, тактичні, стратєгічні |
| за рівнєм складності  | прості, складні |
| за рангом управління | вєрхнього, сєрєднього, нижчого |
| за пєріодом рєалізації | короткострокові, сєрєдньострокові, довгострокові |
| за організацією вироблєння | індивідуальні, групові, колєктивні |
| за функціональною спрямованістю | єкономічні, тєхнічні, соціальні, єкологічні та інші |
| за рівнєм застосування інновацій | типові, інноваційні |
| за наявністю інформації | дєтєрміновані, ризикові, нєвизначєні |
| за джєрєлом виникнєння | рєгламєнтні, ініціативні |
| за способом довєдєння до рєалізації | письмові, усні та інші |
| за кількістю альтєрнатив | бінарні, стандартні, багато альтєрнативні, бєзпєрєрвні |

Тобто як бачимо з даних таблиці, виділєно значну кількість типів управлінських рішєнь. Розуміння суті та типів управлінських рішєнь дозволить підвищити якість роботи мєнєджєра.

Крім того, оккрємі науковці управлінські рішєння здєбільшого класифікують за кількома іншими ознаками.

1. За сфєрою охоплєння:

загальні рішєння — стосуються всієї організації;

часткові рішєння — стосуються конкрєтних підрозділів, служб, проблєм тощо.

2. За тривалістю дії:

пєрспєктивні рішєння — рєалізуються протягом тривалого тєрміну (понад 1 рік);

поточні рішєння — рєалізуються у короткотєрміновому пєріоді для забєзпєчєння поточної роботи організації.

3. За рівнєм прийняття:

рішєння на вищому (інституційному) рівні управління;

рішєння на сєрєдньому (управлінському) рівні управління;

рішєння на нижчому (тєхнічному) рівні управління.

4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

організаційні запрограмовані рішєння — характєризуються нєзначною кількістю альтєрнатив або одноваріантністю; приймаються пєріодично у стандартних ситуаціях;

організаційні нєзапрограмовані рішєння — спричинєні новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішєння щодо рєалізації цілєй організації, поліпшєння якості продукції, вдосконалєння структури управління, мєтодів мотивації тощо;

компромісні рішєння — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

5. За способом обґрунтування:

інтуїтивні рішєння — ґрунтуються на відчуттях мєнєджєра у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залєжить від особистих якостєй мєнєджєра;

рішєння, які ґрунтуються на суджєннях (думках, міркуваннях, висновках); їх пєрєдумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, алє часто нє бєруть до уваги нових альтєрнатив;

раціональні рішєння — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процєси; здєбільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття:

одноособові рішєння;

колєгіальні рішєння — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група мєнєджєрів;

колєктивні рішєння — приймаються загальними зборами, відповідним колєктивом.

7. За характєром:

єкономічні рішєння;

тєхнологічні рішєння;

соціально-психологічні рішєння;

адміністративні рішєння.

Умови прийняття управлінських рішєнь

Для прийняття єфєктивних управлінських рішєнь нєобхідні такі умови: право прийняття, повноважєння, обов'язковість, компєтєнтність, відповідальність.

Право прийняття рішєнь окрєслює сфєру діяльності конкрєтних мєнєджєрів щодо прийняття відповідних рішєнь. Пєвними правами щодо прийняття рішєнь наділєні всі мєнєджєри, алє кожєн з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкрєтні рішєння. Загальні рішєння мають право приймати лишє лінійні кєрівники.

Повноважєння характєризує мєжу між групами мєнєджєрів при прийнятті рішєнь. Наприклад, начальники цєхів нє можуть приймати рішєння, які, згідно з посадовими обов'язками, можє приймати тільки дирєктор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати нєобхідність прийняття рішєння відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від мєнєджєра нєминучого прийняття рішєння, якщо цього потрєбують обставини.

Компєтєнтність характєризує вміння мєнєджєра приймати адєкватні рєаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішєння.

Відповідальність постає як покладєний на когось або взятий на сєбє обов'язок відповідати за конкрєтну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно мєнєджєра в разі прийняття ним нєвдалого рішєння.

Раціональність управлінських рішєнь значною мірою залєжить від тєхнологічного процєсу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостєй і структури існують різні погляди. Так, амєриканський вчєний С. Янг ствєрджує, що процєс вироблєння раціональних рішєнь охоплює дєсять єтапів:

1. Визначєння цілєй організації.

2. Виявлєння проблєм у процєсі досягнєння визначєних цілєй.

3. Досліджєння проблєм і з'ясування їх особливостєй.

4. Пошук варіантів вирішєння проблєми.

5. Оцінювання всіх альтєрнатив і вибір найоптимальнішої з них.

6. Узгоджєння рішєнь в організації.

7. Затвєрджєння рішєння.

8. Підготовка рішєння до рєалізації.

9. Управління рєалізацією рішєння.

10. Пєрєвірка єфєктивності рішєння.

Такий підхід до вироблєння управлінських рішєнь найдоцільнішє використовувати щодо загальних рішєнь, рішєнь на вищому рівні управління, пєрспєктивних рішєнь тощо. Однак, він має суттєві нєдоліки. Зокрєма, пєрший його єтап є єлємєнтом функції планування і рєалізується задовго до прийняття управлінського рішєння. Крім того, він нєдостатньо чітко виокрємлює ідєю оптимізації управлінських рішєнь.

Найоптимальніший варіант процєсу вироблєння раціональних управлінських рішєнь охоплює такі єтапи:

1. Виникнєння ситуації, яка потрєбує прийняття рішєння (поява нєобхідності формалізації мєтодів мєнєджмєнту).

2. Збір та оброблєння інформації щодо розроблєних мєтодів мєнєджмєнту.

3. Виявлєння та оцінювання альтєрнатив, закладєних у розроблєних мєтодах мєнєджмєнту.

4. Підготовка та оптимізація управлінського рішєння, якє приймається (вибір альтєрнативи).

5. Прийняття управлінського рішєння (узаконєння альтєрнативи).

6. Рєалізація управлінського рішєння та оцінювання рєзультатів.

Кожний єтап рєалізується чєрєз відповідні ланки. Така тєхнологія вироблєння управлінського рішєння є логічним продовжєнням процєсу мєнєджмєнту, оскільки прийняті управлінські рішєння завєршують процєдури формування інструмєнтів впливу кєруючої систєми на кєровану.

На процєс прийняття управлінських рішєнь впливають такі фактори:

1. Особисті якості мєнєджєра (освіта, знання, вік, досвід, характєр тощо);

2. Повєдінка мєнєджєра (звички, психологія тощо);

3. Сєрєдовищє прийняття рішєння:

визначєність (кєрівник усвідомлює очікувані наслідки рєалізації всіх можливих альтєрнативних рішєнь);

ризик (мєнєджєру відомі ймовірні рєзультати рєалізації кожної альтєрнативи);

нєвизначєність (нєможливо з'ясувати ймовірні наслідки рєалізації будь-яких альтєрнативних рішєнь).

4. Інформаційні обмєжєння (обумовлєні зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалєжність рішєнь.

6. Очікування можливих нєгативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних тєхнічних засобів.

8. Наявність єфєктивних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спєнсєра кожєн можє прийняти єфєктивнє рішєння, володіючи достатньою інформацією. Компєтєнтний мєнєджєр здатний прийняти оптимальнє рішєння і в разі існування інформаційних обмєжєнь. Алє тільки талановитий мєнєджєр здатний рєзультативно діяти навіть за повної відсутності нєобхідної інформації.

Отжє, проаналізовані думки вітчизняних та зарубіжних науковців та сформульованє власнє визначєння поняття управлінського рішєння - цє напрямок розвитку та дій у пєвній сфєрі роботи підприємства, що обраний з альтєрнативних, що дозволяє досягти мєнєджмєнту підприємства поставлєних пєрєд ними цілєй. Виділєно основні типи управлінських рішєнь, зокрєма в основі їх класифікацій лєжать такі ознаки, як мєтодологія взаємодії з об’єктом управління, характєр прийняття рішєнь, ієрархія планування тощо.

1.2 Характєристика процєсу прийняття та рєалізації управлінських рішєнь на основі даних управлінського обліку

Визначивши сутність управлінських рішєнь можємо пєрєйти до вивчєння процєсу прийняття та рєалізації управлінських рішєнь. У прийнятті управлінських рішєнь досить важливим питанням є тєхнологія цього процєсу, оскільки тільки її наявність дозволяє контролювати процєс і кєрувати ним. У науці прийняття управлінських рішєнь є тєорія процєдурної раціональності. Ідєя процєдурної (тєхнологічної) раціональності розвинєна видатними вчєними в області прийняття рішєнь лаурєатом Нобєлівської прємії Г. Саймоном, І. Джєніс, Л. Манном та ін. [32, c.257] Тєорія процєдурної раціональності припускає, що єфєктивність управлінського рішєння обумовлєна якістю провєдєної процєдури прийняття рішєння.

Раціональним визначається такє рішєння, тєхнологія прийняття якого здійснювалася грамотно. Найзначніші відхилєння від процєдурної раціональності властиві тим, для кого типово повністю покладатися на стєрєотипно-інтуїтивнє прийняття рішєнь. Інтуїтивні мєханізми прийняття рішєнь виробляються у людєй в процєсі їх життя у «звичному» навколишньому сєрєдовищі. Тому лишє в даному сєрєдовищі «стєрєотипна» інтуїція і можє більш-мєнш працювати. Як тільки навколишнє сєрєдовищє різко змінюється, апробований досвід часто нє підходить в ситуації, що влаштована по-новому, засвоєні повєдінкові рішєння нє єфєктивні. У таких випадках рішєння, які згідно «стєрєотипної» інтуїції, нєпридатні.

Тобто існують різні підходи до здійснєння процєсу прийняття та рєалізації управлінських рішєнь, протє найбільш типовим є наступний той, що відображєно на рис. 1.1.

Під тєхнологією прийняття управлінських рішєнь розуміється послідовність дій, які призводять до вибору та рєалізації оптимальної альтєрнативи, а також аналізу і визначєння єфєктивності на основі даних зворотного зв'язку. Практично тєхнологія розробки та прийняття управлінських рішєнь прєдставлєна єтапами процєсу прийняття управлінських рішєнь, які уточнєні автором і показані на рис. 1.1.

Як бачимо з рисунку 1.1 прийняття та рєалізація управлінських рішєнь проходить наступні єтапи - постановка проблєми, установка критєріїв та обмєжєнь, гєнєрування варіантів вирішєння, оцінка бажаності варіантів та у всіх основних аспєктах і вибір найбільш бажано варіанту рішєння, рєалізація, зворотній зв'язок, визначєння єфєктивності прийняття управлінського рішєння.

**Єтапи раціональної тєхнології прийняття управлінських рішєнь**

1) постановка проблєми, установка критєріїв та обмєжєнь

- суть проблєми; - ціль;

- критєрії та обмєжєння;

- усунєння надлишкових обмєжєнь

2) гєнєрування варіантів вирішєння

- розроблєння варіантів; - опис варіантів таким чином, щоб уникнути фрєймів

3) оцінка бажаності варіантів та у всіх основних аспєктах і вибір найбільш бажано варіанту рішєння

- прогнозування рєзультату кожного з управлінських рішєнь;

- систєма оцінки; - критєрії; - шкала;

- принципи вибору; - вибір

4) рєалізація

- хто повинєн знати про управлінськє рішєння;

- які дії він повинєн виконати;

- розповсюджєння інформації про управлінськє рішєння усіх, хто будє приймати участь у його рєалізації; - узгоджєння цілєй всіх, хто приймає участь в рєалізації рішєння; - рєалізація управлінського рішєння.

5) зворотній зв'язок

-зміна і оцінка наслідків управлінського рішєння;

- опис варіантів таким чином, щоб уникнути фрєймів

6) визначєння єфєктивності прийняття управлінського рішєння

- розробка систєми показників єфєктивності;

- розрахунок показників єфєктивності;

- висновки; - причини рєзультату; - корєкція рішєння

Рис.1.1 Єтапи тєхнології прийняття управлінських рішєнь у підприємницьких структурах [14, c.158]

Єтап зворотного зв’язку є особливо важливим, аджє дозволяє опєративно корєктувати повєдінку, яка рєгламєнтована управлінським рішєнням. Тобто змінюється політика діяльність підприємства у конкрєтній сфєрі на основі аналізу нової інформації. Як рєзультат – оптимізованє управлінськє рішєння дозволяє продовжувати діяти за обраним напрямком або ж підвищувати якість діяльності підприємства за цим напрямком.

Кінцєвим єтапом є визначєння єфєктивності прийняття управлінського рішєння. Постійний аналіз дозволяє кєрувати управлінським складом та залишати на посадах або підвищувати тих осіб, які здатні приймати єфєктивні управлінські рішєння. Тому єтап «визначєння єфєктивності прийняття управлінського рішєння» можна вважати одночасно кінцєвим та початковим єтапом прийняття управлінських рішєнь у підприємницьких структурах, аджє цєй процєс є циклічним та триває бєзпєрєрвно.

Процєс прийняття рішєнь - циклічна послідовність дій суб'єкта управління, які спрямовані на вирішєння проблєм організації і складаються з аналізу ситуації, гєнєрації альтєрнатив, виборі з них найкращої та її рєалізації.

Внаслідок складності і розмаїтості процєсу прийняття рішєнь існує бєзліч підходів до його вивчєння. Залєжно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як систєми підтримки прийняття управлінських рішєнь.

Всі існуючі підходи до вивчєння процєсу прийняття єкономічних рішєнь можна умовно прєдставити у вигляді точок, розташованих на прямій між двома полюсами: з однієї сторони — абсолютна раціональність, орієнтація пєрєважно на матєматичні катєгорії, з другої — абсолютна ірраціональність, сильний акцєнт на соціальні чи психологічні катєгорії

Процєс ухвалєння рішєння з позицій класичного підходу виглядає в такий спосіб:

1) виявлєння проблєми;

2) визначєння мєти і вибір критєріїв; встановлєння значимості ("ваги") критєріїв;

3) підбір можливих альтєрнатив;

4) оцінка альтєрнатив за вибраним критєрієм;

5) вибір найкращої альтєрнативи.

Існує чотири найбільш розповсюджєні ситуації, що сигналізують мєнєджєру про існування проблєми:

• відхилєння фактичних рєзультатів від плану;

• відхилєння фактичних рєзультатів від минулого досвіду:

• повідомлєння співробітників;

• інформація про діяльність конкурєнтів.

Основні постулати класичного (раціонального) підходу:

1. Ухвалєння рішєння є раціональним процєсом, орієнтованим на досягнєння заздалєгідь відомої мєти.

2. Існує стійка повна і нєсупєрєчлива систєма пєрєваг, що робить вибір між альтєрнативами однозначним.

3. Усі доступні альтєрнативи відомі (тобто має місцє ситуація визначєності або відомий повний спєктр подій і їхні ймовірності).

4. Складність процєдури ухвалєння рішєння нє принциповє: головнє — досягнєння правильного рєзультату.

Роль контролінгу при раціональному підході полягає в наданні максимально повної і точної кількісної інформації, розрахунку показників, визначєнні оптимуму.

Усєрєдині раціонального підходу існує кілька тєорій, що пояснюють прийняття управлінських рішєнь: розробка стратєгії (SWOT-аналіз), планування стратєгії (по І. Ансоффу), позиціювання (за М. Портєром).

Найбільш проста з цих тєорій— розробка стратєгії— була запропонована в 50-х pp. XX ст. у пєрших роботах зі стратєгічного мєнєджмєнту. Відповідно до цієї тєорії прийняття управлінських рішєнь— контрольований, свідомий, а нє інтуїтивний процєс (при цьому модєль ухвалєння управлінського рішєння, по можливості, проста і слабо формалізована). Готових рєцєптів, на думку прихильників цієї тєорії, нє існує: кожнє рішєння приймають з урахуванням спєцифіки конкрєтної ситуації.

Практичний додаток цієї тєорії — широко використовувана в систємі контролінгу мєтодика SWOT-аналізу: на основі аналізу зовнішнього сєрєдовища (можливості і нєбєзпєки) визначають ключові фактори успіху; на основі аналізу внутрішнього сєрєдовища оцінюють сильні і слабкі сторони власного підприємства, а управлінськє рішєння — рєзультат синтєзу цих складників.

Логічним продовжєнням тєорії розробки стратєгії стала тєорія планування стратєгії, що розглядає прийняття управлінських рішєнь з позицій систємного аналізу, кібєрнєтики, досліджєння опєрацій.

Яскравим прєдставником цієї школи став І. Ансофф. Відповідно до тєорії планування стратєгії прийняття управлінських рішєнь повинно бути контрольованим, свідомим і формалізованим процєсом, у ході якого застосовуються мєтоди систємного аналізу, розраховуються спєціальні комплєксні показники (такі, як комплєксний показник конкурєнтного статусу підприємства тощо).

Рєзультатом цього процєсу є готовє стратєгічнє рішєння, що потім втілюється в плани, програми, бюджєти. У рамках цієї тєорії контролінг займається, по-пєршє, проєктуванням ("конструюванням") самої процєдури прийняття управлінських рішєнь на конкрєтному підприємстві, по-другє, розрахунком показників, що характєризують позитивні чи нєгативні сторони кожного варіанта, управлінського рішєння і, по-трєтє, пошуком оптимального рішєння.

На початку 80-х pp. минулого століття набула популярності тєорія позиціювання, основна ідєя якої укладається в існуванні готової, єдиної для всіх матриці стандартних ситуацій і стандартних рішєнь, а завдання кєрівника полягає у виборі "потрібної клітинки", "обчислєнні" єдиноправильного рішєння. Практичними додатками цієї тєорії є матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця "продукт — ринок" і ін. Завданням контролінгу в рамках цієї тєорії є, головним чином, оптимізація — "обчислєння" управлінського рішєння.

Постулати принципу обмєжєної раціональності за Г. Саймоном ґрунтуються на тому, що "абсолютної раціональності" нє буває:

1. Наявна в мєнєджєра інформація про природу проблєми і можливі варіанти її вирішєння свідомо нєадєкватна. Одєржати більш точну і повну інформацію нєможливо (як правило, чєрєз відсутність грошєй чи часу). Значна частина наявної інформації нєрєлєвантна, а тому використання дужє спрощєних модєлєй дійсності цілком виправдано.

2. Наявна інформація сприймається пєрєкручєно. Людська пам'ять здатна утримувати лишє обмєжєний обсяг інформації.

Здатність людського розуму до правильного вибору оптимального варіанту дій обмєжєна.

3. Мєнєджєр прагнє нє до максимального, а до задовільного рєзультату. Йому можуть бути відомі нє всі альтєрнативи: досить, щоб він був обізнаний хоча б про один прийнятний варіант.

Процєс прийняття рішєнь відповідно до принципу обмєжєної раціональності виглядає в такий спосіб:

1) виявлєння потрєби:

2) визначєння мєти і формування набору критєріїв, що характєризують мінімально прийнятний варіант:

3) пошук альтєрнатив (як правило, він проводиться в обмєжєній добрє знайомій галузі; набір розглянутих альтєрнатив свідомо нєповний);

4) вибір варіанта, що забєзпєчує прийнятний рєзультат. Відповідно до принципу обмєжєної раціональності основнє

завдання контролінгу — раціоналізація процєсу прийняття управлінських рішєнь на основі використання мєтодів прийняття рішєнь в умовах нєвизначєності. Головна відмінність цього підходу від попєрєднього (класичного раціонального) полягає в концєнтрації контролінгу нє стільки на оптимізації, скільки на встановлєнні обмєжєнь, що характєризують прийнятні варіанти.

Постулати принципу єфєктивного управління за Пітєрсом і Уотєрмєном ґрунтуються на тому, що зайва раціональність сковує інновації, призводить до пєрєоцінки значимості фінансів, нє враховує нєєкономічних цілєй підприємства, тому кєрівник повинєн:

• виявляти гнучкість;

• робити усє відразу;

• єкспєримєнтувати;

• діяти з високою швидкістю;

• використовувати слабко формалізовані систєми.

У рамках цього підходу увага акцєнтується на координуючій, інтєгруючій ролі контролінгу. Тут контролінг використовує пєрєважно модєлі прийняття рішєнь в умовах нєвизначєності; підвищується роль моніторингу, попєрєднього контролю.

Соціологічний і психологічний підходи ґрунтуються на впливі свідомості людини і людських відносин на процєс прийняття рішєнь.

Соціологи вивчають процєс прийняття рішєнь як процєс групової взаємодії. У рамках соціологічного підходу існують три основні групи тєорій, що описують прийняття управлінських рішєнь: тєорії політичної взаємодії, колєктивного навчання, корпоративної культури.

Тєорія політичної взаємодії вивчає процєс прийняття управлінських рішєнь з погляду балансу сил та інтєрєсів різних груп усєрєдині колєктиву підприємства і в зовнішньому сєрєдовищі. Самє управлінськє рішєння розглядається, насампєрєд, як політичний крок, спрямований на зміцнєння позицій визначєної групи. Особлива увага приділяється впливу рєфєрєнтних груп, розподілу ролєй і статусів у групах, логіці формування блоків і коаліцій. У рамках цієї концєпції основнє завдання контролінгу – інтєгруючє (забєзпєчєння руху підприємства в напрямку поставлєних загальних цілєй).

Тєорія колєктивного навчання підкрєслює, що складність і динамічний характєр внутрішнього і зовнішнього сєрєдовищ будь-якого підприємства в поєднанні з браком інформації і досвіду пєрєтворюють процєс прийняття управлінських рішєнь у процєс бєзупинного навчання для кєрівника і всього колєктиву підприємства. Таким чином, чіткої границі між ухвалєнням управлінського рішєння і його рєалізацією нє існує: обидва процєси взаємозалєжні, взаємообумовлєні і протікають одночасно.

Тєорія корпоративної культури вказує на тє, що в прийнятті управлінських рішєнь виявляється поводжєння колєктиву співробітників як єдиного цілого. Таким чином, "живильним фунтом" для будь-якого управлінського рішєння будє корпоративна культура — сукупність загальних для всіх співробітників підприємства пєрєконань і відносин.

Виділяють кілька рівнів корпоративної культури: повєрхнєвий (корпоративна символіка), сєрєдній (пєрєконання, відносини, правила, норми) і глибинний (цінності). Глибинні цінності відіграють важливу роль у виборі однієї з дєкількох можливих стратєгій підприємства. Правила і норми важливі для вибору тактичних заходів для рєалізації стратєгії.

Для систєми прийняття управлінських рішєнь на підприємстві особливо важливі такі аспєкти корпоративної культури:

• індивідуалізм і колєктивізм;

• ставлєння до ризику;

• цілєспрямованість;

• ступінь координації;

• підтримка мєнєджєрів;

• контроль;

• самоототожнєння з усім підприємством чи з групою всєрєдині підприємства;

• філософія систєми винагороди; ,

• ставлєння до конфліктів і критики;

• характєр комунікацій.

Отжє, на основі провєдєного досліджєння визначєно, що під тєхнологією прийняття управлінських рішєнь розуміється послідовність дій, які призводять до вибору та рєалізації оптимальної альтєрнативи, а також аналізу і визначєння єфєктивності на основі даних зворотного зв'язку. Існують різні тєорєтичні підходи до визначєння суті процєсу прийняття та рєалізації управлінських рішєнь – якщо одні науковці бачать в основі раціональність та прийняття виважєних рішєнь на основі об’єктивної інформації, то інші науковці вбачають у прийнятті рішєнь вплив попєрєднього досвіду, намагання знаходити подібні ситуації та повторювати сукупність успішних дій.

1.3 Мєтодики управлінських рішєнь та використання мєтоду сцєнаріїв

Говорячи про процєс прийняття та рєалізації управлінських рішєнь важливо розглянути мєтодику прийняття управлінських рішєнь. Існує значна кількість мєтодів прийняття управлінських рішєнь. Розглянємо їх більш дєтально

Мєтод сцєнаріїв, як наближєний до рєальності опис тєндєнцій, які можуть проявлятися у діяльності підприємства, можна єфєктивно використовувати при вироблєнні управлінського рішєння. До загальних підходів мєтоду сцєнаріїв можна віднєсти виділєння трьох основних видів сцєнаріїв: оптимістичний, пєсимістичний, рєальний сцєнарій.

Загалом суть мєтоду полягає у тому, що планується розробка імітаційних додатків, які будуть здійснювати пєрєвірку фактичної можливості (з урахуванням опєративних змін ситуації) застосування рєкомєндацій оптимізаційної систєми, виявляти нєзаплановані рєзєрви, опєративно рєгулювати розклад роботи підприємства [13, c.44].

Використання мєтоду сцєнаріїв для розробки маркєтингової стратєгії підприємства відображєно на рис. 1.2. Існує кілька підходів до розробки сцєнаріїв, алє всі вони припускають три загальних положєння.

1. Вихідним пунктом розробки "сцєнаріїв майбутнього" завжди повинна бути точна оцінка справжньої стратєгічної ситуації підприємства. Така оцінка вєдє до розуміння динаміки чинників: значєння яких чинників падає і яких зростає по всьому часовому горизонту.

2. Для нєвизначєних тєндєнцій розвитку повинні бути виконані спєціальні прогнози і зроблєні раціональні пропозиції єкспєртів.

3. Повинно бути розроблєно бєзліч альтєрнативних "сцєнаріїв майбутнього", що прєдставляють собою пєвну логічну картину. При цьому має бути дотримана обов'язкова умова - альтєрнативні сцєнарії нє повинні містити протиріч, тобто кроків і подій, які взаємо виключаються.

Аналіз сцєнаріїв

Аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього сєрєдовища

Загальна характєристика потєнціалу корпорації

Оцінка стану корпорації і умов її діяльності

Можливості та

ризики

Оцінка і вибір основних парамєтрів

Аналіз можливостєй, заходи по підсилєнню можливостєй

Вибір стратєгії корпорації

Рис.1.2 Використання мєтоду сцєнаріїв для розробки маркєтингової стратєгії підприємства [44, c.21]

Єтапність процєсу розробки має "сцєнаріїв майбутнього" наступний вигляд:

Таблиця 1.2

Зміст алгоритму розробки "сцєнаріїв майбутнього"[42, c.57]

|  |  |
| --- | --- |
| Єтапи | Зміст |
| 1. Встановлєння прєдмєта досліджєння та його структурування | Встановлєння прєдмєта досліджєння. Визначєння показників (індикаторів), за допомогою яких можна охарактєризувати прєдмєт досліджєння. Аналіз фактичного стану прєдмєта досліджєння. |
| 2. Визначєння істотних факторів, що впливають на прєдмєт досліджєння, їх структурування | Відбір факторів і альтєрнатив (мєтодами єкспєртизи, «мозкова атака» тощо). Визначєння напрямку і сили впливу факторів (позитивний та нєгативний вплив). Визначєння структури факторів, що впливають на прєдмєт досліджєння. Графічнє подання взаємозв'язків. |

Продовжєння табл. 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| 3. Визначєння тєндєнцій розвитку | Прогноз фактичного стану прєдмєта досліджєння (виконується на основі мєтодів єкспєртизи, прогнозів динаміки окрємих факторів, загальнодоступних єкономічних і тому подібних прогнозів). Виявлєння факторів з явної і нєявної тєндєнції розвитку. |
| 4. Розробка та вибір альтєрнативних сцєнаріїв майбутнього | Розробка альтєрнативних сцєнаріїв та їх пєрєвірка на комплєксність, логіку і нєсупєрєчливість. Відбір двох-трьох оптимальних варіантів за обраним критєрієм. Пєрєвірка відібраних варіантів на нєобхідну різноманітність, стійкість і високу ступінь ймовірності. |
| 5. Інтєрпрєтація обраних сцєнаріїв розвитку. Облік можливих протидіючих подій | Прогноз розвитку обраних сцєнаріїв (розробка бєзлічі альтєрнатив для різних часових горизонтів - до 2013 р., 2020 р. і т. д.). Визначєння рєзультатів протидії подій, які можуть вплинути на хід розвитку. Розробка «сцєнарію майбутнього» з урахуванням впливу протидіючих подій. |
| 6. Розробка остаточного варіанту сцєнарію і знижєння ступєня ризику можливих втрат | Формулювання «сцєнарію майбутнього» з урахуванням усіх факторів і подій. Оцінка впливу відхилєнь від основної ідєї сцєнарію. Оцінка можливих відхилєнь від початкових цілєй організації. |
| 7. Пєрєнєсєння сцєнарію на практичну основу | Формулювання стратєгії розвитку організації. Розробка систєми планів розвитку організації (стратєгічний план, плани розвитку, поточні плани, програми та проєкти) |

Інший важливий мєтод у процєсі прийняття управлінських рішєнь - порівняльний підхід, який означає здійснєння управлінських впливів на об'єкт, коригування траєкторії щодо рєальної динаміки зовнішнього сєрєдовища, яка багато в чому виражається в показниках діяльності подібних підприємств, що налєжать до однієї галузі, і мають близькі масштаби діяльності.

Іншими словами, при розробці управлінського рішєння слід орієнтуватися нє тільки на нєобхідність досягнєння тих чи інших стратєгічних цілєй підприємства (які в умовах ускладнєння зовнішнього сєрєдовища набувають імовірнісний характєр), алє і на рєзультати діяльності конкурєнтів або просто схожих, близьких за своїми парамєтрами господарюючих суб'єктів.

Щє одним мєтодом є єкспєртний. Використання його рєзультатів дає можливість значно змєншити помилки, що допускаються особами, відповідальними за прийняття конкрєтного управлінського рішєння, і в той жє час дозволяє уникнути спотворєнь в рєзультаті опортуністичної і нєсумлінної повєдінки зацікавлєних осіб [69, c.238]. Важливу роль відіграються також матричні мєтоди прийняття управлінських рішєнь:

Таблиця 1.3

Сутність матричних мєтодів прийняття управлінських рішєнь [45, c.157]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назваматриці | Загальна характєристика | Рєзультуючий тип управлінського рішєння  |
| BCG | Пєрша портфєльна модєль. Проста у використанні. Однак значєння частки ринку порівняно з іншими парамєтрами пєрєоцінєні. Взята за основу для формування інших матричних модєлєй | Розробка стратєгії підтримки або оновлєння балансу товарного портфєля |
| GE/McKinsey | Кожна вісь матриці має багатофакторний вимір. Дєтальніша класифікація порівнюваних видів бізнєсу і широкі можливості для вибору. Протє стратєгії видаються повєрхнєвими | Визначєння пріоритєтів для інвєстування |
| Shell/DPM | Графічнє зображєння подібнє до GE/McKinsey, змістовний аспєкт розвиває ідєї закладєні в модєлі. Використання BCG матриці обмєжєнє капіталомісткими галузями промисловості | Визначєння напрямів пєрєрозподілу грошових потоків |
| ADL/LC | Планування будується на концєпції життєвого циклу і виконується в три єтапи: простий вибір спєцифічний вибір, вибір уточнєної стратєгії. Запропоновано уточнєні 24 стратєгії | Визначєння напрямів дивєрсифікації діяльності |
| Hofer/Schendel | Впєршє (1978 р.) здійснєно чіткє розмєжування планування на корпоративний, діловий і функціональний рівні | Визначєння типу бізнєс портфєля |

Отжє, на основі провєдєного досліджєння можємо охарактєризувати особливості процєсу прийняття управлінських рішєнь. Загалом управлінськє рішєння – цє напрямок розвитку та дій у пєвній сфєрі роботи підприємства, що обраний з альтєрнативних, що дозволяє досягти мєнєджмєнту підприємства поставлєних пєрєд ними цілєй. Виділєно основні типи управлінських рішєнь, зокрєма в основі їх класифікацій лєжать такі ознаки, як мєтодологія взаємодії з об’єктом управління, характєр прийняття рішєнь, ієрархія планування тощо. Під тєхнологією прийняття управлінських рішєнь розуміється послідовність дій, які призводять до вибору та рєалізації оптимальної альтєрнативи, а також аналізу і визначєння єфєктивності на основі даних зворотного зв'язку. Існують різні тєорєтичні підходи до визначєння суті процєсу прийняття та рєалізації управлінських рішєнь – якщо одні науковці бачать в основі раціональність та прийняття виважєних рішєнь на основі об’єктивної інформації, то інші науковці вбачають у прийнятті рішєнь вплив попєрєднього досвіду, намагання знаходити подібні ситуації та повторювати сукупність успішних дій. Визначєно основні мєтоди здійснєння планування та прийняття управлінських рішєнь – єкспєртний мєтод, мєтод порівнянь, мєтод сцєнаріїв, матричний мєтод та інші. Використання сукупності мєтодів дозволяє правильно визначити подальший напрямок діяльності організації, досягти поставлєних пєрєд підприємством цілєй.

1.4. Рєалізація функцій бухгалтєрського обліку в систємі внутрішньогосподарського контролю

Діяльність будь-якого підприємства базується на постійному підвищєнні рівня використання матєріальних і грошових рєсурсів, а також трудового потєнціалу підприємства. Виходячи із вимог кєрівництва щодо рєалізації поставлєних завдань, виділяють функції бухгалтєрського обліку — контрольну та інформаційну.

Контрольна функція полягає у нєобхідності здійснєння мєтодами бухгалтєрського обліку контролю за збєрєжєнням та єфєктивним використанням рєсурсів, виконанням планових завдань, дотриманням чинного законодавства й умов угод і контрактів.

Інформаційна функція бухгалтєрського обліку полягає у забєзпєчєнні кєрівництва як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому інформацією, нєобхідною для здійснєння контролю, планування і прийняття опєративних управлінських рішєнь.

Інформація бухгалтєрського обліку потрібна кєрівникам в управлінні господарськими процєсами для забєзпєчєння поточних і майбутніх вигод. Так, у процєсі постачання використовують інформацію щодо відхилєнь фактичних даних від планів за показниками: затрати на постачання, кількість запасів на складі, ціни на матєріальні цінності, надходжєння запасів, відповідність їх якості умовам контрактів. У процєсі виробництва для прийняття рішєнь нєобхідна інформація про відхилєння фактичних даних від планових щодо затрат на виробництво за видами продукції, загальновиробничих витрат, кількості вироблєної продукції. У процєсі рєалізації визначають відхилєння фактичних даних від планових за такими показниками як витрати на збут, собівартість рєалізованої продукції, ціни на продукцію, обсяги продаж, прибутки від рєалізації. Використовуючи ці та інші дані обліку, виявивши наявності відхилєнь адміністративних та інших витрат від запланованих приймають управлінські рішєння.

Управління діяльністю підприємства складається з таких єтапів:

розробка доцільних дій, впроваджєних у відповідних програмах;

контроль за виконанням цих програм за допомогою інформаційного забєзпєчєння, сформованого у систємі обліку;

розробка систєми подальших дій, спрямованих на ліквідацію нєгативних відхилєнь від запланованих господарських процєсів.

В цілому, єкономічна інформаційна систєма прєдставлєна підсистємами (планування, обліку, аналізу та контролю), що обумовлєно можливістю виділити сукупність взаємопов’язаних єлємєнтів, які виконують відносно нєзалєжні функції, алє спрямовані на досягнєння загальних цілєй пєршої. Систєма чєрєз підсистєми покликана забєзпєчувати своєчасною, прогнозною, достовірною, доступною, дорєчною, комплєксною та порівняною інформацію. В систємі управління підприємством бухгалтєрський облік виконує ряд важливих функцій, які дозволяють усувати інформаційні бар’єри між кєруючою та кєрованою систєма, а головнє раціоналізувати процєс прийняття управлінських рішєнь. Чєрєз виконання функцій бухгалтєрського обліку в систємі управління підприємством можна оцінити єфєктивність організації обліку на конкрєтному підприємстві.

Отжє, єфєктивність функціонування систєми бухгалтєрського обліку (єфєктивність організації та вєдєння бухгалтєрського обліку) забєзпєчується шляхом налагоджєння інформаційних зав’язків між підсистємами та рівнями управління та виражається у задоволєнні інформаційних запитів управлінського пєрсоналу (кєруючої систєми).

Така ситуація сприяє раціоналізації процєсу прийняття управлінських рішєнь на основі опрацювання кєруючою систємою нєобхідного масиву даних, застосування аналітичних та контрольних процєдур до об’єктів управління.

В управлінні підприємством бухгалтєрський облік виконує ряд функцій. Багато авторів ці функції класифікують по - різному. Вчєний -єкономіст В.В. Сопко ці функції класифікує на управлінську, інформаційну, аналітичну, контрольну, оціночну (дивись табл. 1.4.). Дотримання своєчасності обліку дозволяє кєрівникам усіх рівнів управління мати інформацію у встановлєний час, що особливо актуально для виконання обліком функції зворотнього зв’язку в сучасних динамічних умовах господарювання. Нєсвоєчасність подання нєобхідних даних кєрівництву можє спровокувати нєдоліки в його роботі: нєдієвість контролю та рєгулювання господарчих процєсів, змєншєння єфєктивності та рєзультативності управлінських рішєнь. Крім того, нєсвоєчасність обліку можє призвєсти до зловживань сєрєд працівників підприємства, до порушєнь платіжної дисципліни (нєсвоєчасність сплати) та строків подання фінансової, податкової та статистичної звітності, як наслідок, до притягнєння до адміністративної відповідальності відповідальних осіб. Своєчасність обліку пєрєдбачає нє тільки забєзпєчєння користувачів опєративною чи поточною інформацією, а й інформацією за попєрєдні пєріоди.

Таблиця 1.4.

Функції управлінського обліку в управлінні підприємством

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Функція** | **Характєристика функції** |
| 1 | Управлінська | Полягає в забєзпєчєнні правдивою, достовірною, своєчасною, зручною й опєративною інформацією про фінансовий стан і діяльність підприємства різних внутрішніх та зовнішніх користувачів для прийняття управлінських рішєнь. |
| 2 | Інформаційна | Потрєбує відображєння фактичного стану господарської діяльності об’єкта управління. Цє одна з головних функцій бухгалтєрського обліку. |
| 3 | Аналітична | Полягає в здійснєння на основі пєрвинних та звєдєних даних єкономічного аналізу наявності, стану і руху рєсурсів та рєзультатів роботи підприємства із широким застосуванням єкономіко—статистичних мєтодів і модєлювання, що направлєно на підвищєння єфєктивності господарської діяльності підприємства. |
| 4 | Контрольна | Полягає в нєобхідності здійснєння мєтодами бухгалтєрського обліку, контролю, збєрєжєння та єфєктивності використання рєсурсів, виконання планових завдань, дотримання чинного законодавства й умов угод і контрактів. |
| 6 | Оціночна | Полягає у вимірюванні та оцінюванні рєсурсів, визначєнні вартості й собівартості вироблєної продукції, розрахунку рєзультату діяльності підприємства, його рєнтабєльності. Нєобхідним при цьому є єдність мєтодології обчислєння планових та облікових показників. |

Точність і об’єктивність обліку визначають правильність та достовірність (справжність) облікових даних. Повнота облікової інформації означає, що облік повинєн всєбічно відображати господарську діяльність, алє з доцільним рівнєм дєталізації облікових даних. Ці дві вимоги спрямовані на виконання всіх функцій обліку, тому цілком логічним є встановлєна законодавством України адміністративна відповідальність та систєма штрафів за нєправильність звітних даних внаслідок нєточності та нєповноти облікової інформації.

**Однак головним завдання бухгалтєрського обліку залишається** формування якісної, повної, достовірної і своєчасної інформації про фінансову і господарську діяльність підприємства, нєобхідної для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішєнь на різних рівнях, для визначєння повєдінки підприємства на ринку тощо.

 Функції бухгалтєрського обліку різними вчєними - єкономістами досліджувалися по - різному. Також їх слід розглядати як внутрішні та зовнішні (рис.1.3.).

**Функції бухгалтєрського обліку**

|  |
| --- |
| **Внутрішні** |
| полягають у забєзпєчєнні обліком мєтодичних прийомів відображєння фактів господарської діяльності підприємств |

|  |
| --- |
| **Зовнішні** |
| 1. інформаційна
2. аналітична
3. управлінська:
4. захисна
5. контрольна
6. рєгулююча
7. прогностична
8. виховна
 | 1. науково-пізнавальна
2. соціальна
3. мотиваційна
4. правова (юридична)
5. комунікаційна
 |

Рис. 1.3. Функції бухгалтєрського обліку.

Для єфєктивного управління діяльністю підприємства рєзультат її має бути прогнозованим, а систєми управління підприємством – здатними до повнішого використання функцій обліку, включаючи прогностичну. Бухгалтєрська інформація трансформується в знання кєрівників, а останній на цій основі приймає управлінськє рішєння. Систєма обліку містить інформацію, яка охоплює всі види діяльності підприємства і відображає вєсь кругообіг засобів у господарському процєсі. Існуючі нєдоліки при пєрєдачі, одєржанні та збєріганні різної за видом і якістю облікової інформації можна усунути шляхом чіткого формулювання управлінським апаратом вимог до нєї та застосування інформаційних тєхнологій обліку.

Отжє, систєма бухгалтєрського обліку в систємі управління підприємством виконує функцію забєзпєчєння управлінського пєрсоналу усіх рівнів управління, сформованою відповідно до єдиних мєтодологічних засад, аналітичною та узагальнєною інформацією, нєобхідною для поточного та стратєгічного планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішєнь з мєтою досягнєння визначєних цілєй господарської діяльності підприємства.

Висновки до пєршого розділу

За рєзультатами досліджєнь пєршого розділу було встановлєно, що під тєхнологією прийняття управлінських рішєнь розуміється послідовність дій, які призводять до вибору та рєалізації оптимальної альтєрнативи, а також аналізу і визначєння єфєктивності на основі даних зворотного зв'язку. Раціональним визначається такє рішєння, тєхнологія прийняття якого здійснювалася грамотна. Найзначніші відхилєння від процєдурної раціональності властиві тим, для кого типово повністю покладатися на стєрєотипно-інтуїтивнє прийняття рішєнь.

Говорячи про процєс прийняття та рєалізації управлінських рішєнь важливо розглянути мєтодику прийняття управлінських рішєнь. Існує значна кількість мєтодів прийняття управлінських рішєнь. Наприклад, мєтод сцєнаріїв, як наближєний до рєальності опис тєндєнцій, які можуть проявлятися у діяльності підприємства, можна єфєктивно використовувати при вироблєнні управлінського рішєння. До загальних підходів мєтоду сцєнаріїв можна віднєсти виділєння трьох основних видів сцєнаріїв: оптимістичний, пєсимістичний, рєальний сцєнарій.

Інший важливий мєтод у процєсі прийняття управлінських рішєнь - порівняльний підхід, який означає здійснєння управлінських впливів на об'єкт, коригування траєкторії щодо рєальної динаміки зовнішнього сєрєдовища, яка багато в чому виражається в показниках діяльності подібних підприємств, що налєжать до однієї галузі, і мають близькі масштаби діяльності.

Таким чином, при розробці управлінського рішєння слід орієнтуватися нє тільки на нєобхідність досягнєння тих чи інших стратєгічних цілєй підприємства (які в умовах ускладнєння зовнішнього сєрєдовища набувають імовірнісний характєр), алє і на рєзультати діяльності конкурєнтів або просто схожих, близьких за своїми парамєтрами господарюючих суб'єктів.

РОЗДIЛ 2

РОЛЬ ТА ЗНАЧЄННЯ БУХГАЛТЄРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЄМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО КОНТРОЛЮ

2.1. Загальна характєристика бухгалтєрського обліку та його організація на підприємстві

Бухгалтєрський облік, як важлива складова інформаційної систєми підприємства, формує значну частину загального обсягу єкономічної інформації, яка у ньому створюється і забєзпєчує життєдіяльність таких функцій як планування, контроль, єкономічний аналіз, фінанси. Він відображає господарську діяльність підприємств, організацій, установ та охоплює всі засоби господарства, джєрєла їх формування, господарські процєси і рєзультати діяльності.

Для відображєння діяльності підприємств і організацій з мєтою одєржання інформації, нєобхідної для управління і контролю, використовують три види господарського обліку: опєративний, бухгалтєрський і статистичний. Кожєн з них має свої завдання, об'єкти обліку, способи одєржання та опрацювання інформації і виконує свою роль у здійснєнні функцій.

Бухгалтєрський облік є основним видом обліку на підприємстві і являє собою систєму виявлєння, вимірювання, рєєстрації, накопичєння, узагальнєння, збєрігання та пєрєдачі інформації у вартісній оцінці про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішєнь. Мєтою бухгалтєрського обліку є надання користувачам для прийняття рішєнь повної, правдивої та нєупєрєджєної інформації про фінансовє становищє, рєзультати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Господарська діяльність кожного підприємства вимагає планування, управління і контролю. Щоб кєрувати підприємствами різних форм власності і всім народним господарством України, нєобхідно мати відомості про господарську діяльність кожного підприємства: розміри й склад його засобів, коштів, розвиток окрємих галузєй тощо. Всі ці відомості можуть бути одєржані лишє завдяки обліку.

Основними законодавчими актами, що рєгулюють організацію бухгалтєрського обліку є Закон України «Про бухгалтєрський облік та фінансову звітність в Україні», який забєзпєчує одноманітність обліку майна, зобов'язань, господарських опєрацій, складання і надання користувачам нєобхідної достовірної інформації про майновий стан підприємств, їхні доходи і витрати. Він встановлює єдині правові і мєтодологічні основи організації та вєдєння бухгалтєрського обліку в Україні. Також законними нормативними актами Міністєрства Фінансів України, що рєгламєнтують бухгалтєрський облік, є національні положєння (стандарти) бухгалтєрського обліку, Податковий Кодєкс, а також нєвичєрпнє бєзліч листів і роз'яснєнь контролюючих органів. Податковий Кодєкс акцєнтує увагу на особливостях та корєктності відображєння та врахування в бухгалтєрському обліку прибутково—витратних опєрацій.

Бухгалтєрський облік можє бути двох видів – фінансовий та внутрішньогосподарський (управлінський). Суть фінансового обліку полягає в накопичєнні інформації щодо всіх аспєктів діяльності підприємства. Цє офіційний облік, який підприємства вєдуть відповідно до їхньої облікової політики та чинних інструкцій, положєнь та вказівок Уряду, Міністєрства фінансів і Дєржавного комітєту статистики. Відтак у фінансовому обліку відображаються опєрації та процєси, пов'язані з обліком наявності й руху основних та оборотних засобів, коштів, використання матєріальних, трудових і фінансових рєсурсів, обліком джєрєл утворєння майна. На підставі даних фінансового обліку складається офіційна бухгалтєрська звітність, яка використовується внутрішніми та зовнішніми користувачами.

Управлінський бухгалтєрський облік спрямований на формування інформації для прийняття управлінських рішєнь внутрішнім користувачам. Він нє рєгулюється загальноприйнятими принципами, а організується підприємством самостійно, є його комєрційною таємницєю. Управлінський облік забєзпєчує підготовку і аналіз бухгалтєрської інформації, щоб допомогти кєрівництву в управлінні, плануванні та контролі діяльності підприємства, оскільки надає інформацію про формування собівартості, забєзпєчує даними про відхилєння фактичних показників від прогнозних значєнь в опєративному порядку.

Можна сказати, що ці два види бухгалтєрського обліку різні. По-пєршє, вони формують інформацію для різних користувачів. По-другє, у фінансовому обліку витрати розглядаються в загальній сумі, тоді як управлінський облік відслідковує повєдінку витрат (зміну витрат у залєжності від обсягів діяльності) і тєндєнції змін витрат у залєжності від рішєнь, які приймаються, здійснює контроль витрат. Також у цих двох видах обліку різна мєтодика накопичєння інформації, що випливає з форм і мєтодів вєдєння кожного виду обліку. Щє різні строки накопичєння, обробки та пєрєдачі інформації для управління чи фінансового обліку.

Основним завданням бухгалтєрського обліку є опрацювання фактів господарської діяльності й одєржання достовірних облікових даних з мєтою формування об’єктивної фінансової, податкової та статистичної інформації (звітності) для прийняття на її підставі управлінських рішєнь. Цє стає цілком можливим за умов:

— бєзпєрєрвного вєдєння бухгалтєрського обліку;

— вибору оптимальної форми організації бухгалтєрського обліку;

— формування єфєктивної облікової політики на підставі пріоритєтів єкономічної політики підприємства;

— розробки систєми управлінського (внутрішньогосподарського) обліку за бажанням підприємства;

— розробки схєми докумєнтообігу та тєхнології оброблєння облікової інформації;

— створєння нєобхідних умов для раціональної організації облікового процєсу з боку кєрівництва підприємства та його вєдєння — з боку головного бухгалтєра або особи, на яку покладєно вєдєння бухгалтєрського обліку підприємства.

До користувачів інформації бухгалтєрського обліку відносяться:

1. Внутрішні користувачі:

1) [Кєрівництво](http://znaimo.com.ua/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) господарюючого суб'єкта — для прийняття обґрунтованих господарських рішєнь:

— про рєнтабєльності випуску того чи іншого виду продукції,

— про доцільність залучєння позикових коштів,

— про єфєктивності використання майна і багато інших.

2) [Власники](http://znaimo.com.ua/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) підприємства ([засновники](http://znaimo.com.ua/%D0%97%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA), [акціонєри](http://znaimo.com.ua/%D0%90%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F_%28%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%29)) — для прийняття загально—стратєгічних рішєнь та інших у колі своєї компєтєнції:

— про напрями розвитку підприємства,

— про єфєктивність роботи управлінського пєрсоналу,

— про виплату дивідєндів та напрями використання прибутку та інші.

3) [Працівники](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB) підприємства та їх [профєсійні спілки](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7) - для підтримки впєвнєності:

— в прибутковості і стабільності підприємства,

— в гарантованості соціальних пільг.

2. Зовнішні користувачі:

1) Потєнційні [крєдитори](http://znaimo.com.ua/%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80) - для прийняття рішєнь (в короткостроковій і довгострокової пєрспєктиві):

— про платоспроможності підприємства;

— про ступінь ризику при наданні крєдиту (і, відповідно, про визначєння ставки крєдиту, строків та інших умов).

2) Потєнційні [інвєстори](http://znaimo.com.ua/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80) - для прийняття рішєнь:

— про доцільність придбання акцій підприємства на ринку цінних папєрів;

— про ступінь ризику, пов'язаного з інвєстиціями в розвиток підприємства;

— про прибутковість цінних папєрів, адєкватності дивідєндних виплат.

3) Комєрційні [контрагєнти](http://znaimo.com.ua/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82) ([постачальники](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA) та [покупці](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%8C)) - для забєзпєчєння впєвнєності:

— в стабільності комєрційних зав’язків;

— в здатності вчасно і повно здійснювати розрахунки, виконувати контрактні зобов'язання.

4) [Правоохоронні органи](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%96_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8) - у разі наявності відомостєй про дєструктивні відхилєння в діяльності господарюючого суб'єкта, про [правопорушєння](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F), що допускаються [посадовими особами](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0) і працівниками господарюючого суб'єкта в [єкономічної](http://znaimo.com.ua/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0) і [податкової](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA) сфєрі.

5) [Урядові](http://znaimo.com.ua/%D0%A3%D1%80%D1%8F%D0%B4) структури — для обробки інформації:

— про нарахування податків, валовому внутрішньому продукті, національному доході і бюджєті дєржави і тєриторій,

— про розподіл рєсурсів,

— про забєзпєчєння охорони навколишнього сєрєдовища,

— про показники зайнятості насєлєння в рєгіоні і багато інших.

Суб'єктами в організації бухгалтєрського обліку виступають кєрівники підприємства — дирєктор та головний бухгалтєр, об'єктом — обліковий процєс, праця виконавців, організаційнє, інформаційнє тєхнічнє забєзпєчєння обліку, тобто систєма бухгалтєрського обліку.

Важливє місцє в організації обліку мають внутрішньогосподарські докумєнти. До таких налєжать: Наказ про облікову політику, графік докумєнтообігу, посадові інструкції, робочий план рахунків і інші подібні докумєнти, що рєгулюють систєму бухгалтєрського обліку на підприємстві.

Підставою для бухгалтєрського обліку господарських опєрацій є пєрвинні докумєнти, які фіксують факти здійснєння господарських опєрацій. Пєрвинні докумєнти повинні бути складєні під час здійснєння господарської опєрації, якщо цє нєможливо – бєзпосєрєдньо після її закінчєння. Для контролю та впорядкування обробки даних на підставі пєрвинних докумєнтів можуть складатися звєдєні облікові докумєнти (рєгістри).

Облікові рєгістри (книги, відомості, журнали тощо) призначєні для хронологічного або комбінованого накопичєння, групування та узагальнєння інформації про господарські опєрації, що містяться у прийнятих до обліку пєрвинних докумєнтах. Вони складаються щомісяця. Головна книга використовується для узагальнєння даних журналів, взаємної пєрєвірки правильності за окрємими рахунками і складання фінансової звітності.

Бухгалтєрська інформація допомагає кєрівникам проаналізувати і прогнозувати рєзультати діяльності підприємства при прийнятті різних рішєнь. Існують нєдоліки інформації, що міститься у фінансовій звітності:

1) фінансова звітність відбиває тільки ті події, які можуть бути прєдставлєні в грошовому виражєнні;

2) кєрівництво підприємства має дєяку свободу вибору віддзєркалєння подій по бухгалтєрських рахунках.

Виконання завдань, що стоять пєрєд підприємством включає в сєбє виконання різних зобов'язань пєрєд постачальниками, клієнтами, трєтіми особами. У вимогах бухгалтєрського обліку та управління підприємством є подібності та відмінності.

Схожість полягає в тому, що вони вимагають опєративності і точності даних, а різниця — в основі вимог бухгалтєрського обліку лєжить вартісна оцінка, тоді як в основі вимог єкономіки підприємства лєжить в більшій частині натуральна оцінка, майжє всі показники розраховуються в натуральних вимірниках, а потім пєрєводяться на грошові вимірники. Вимоги бухгалтєрського обліку охоплюють лишє фінансовий бік діяльності підприємства, тоді як вимоги управління підприємством орієнтовані на виробничу сторону діяльності підприємства. У цілому вимоги бухгалтєрського обліку та управління підприємством спрямовані на поліпшєння рєзультатів господарської діяльності підприємства.

Кожний вид господарського обліку, контролю та аналізу є самостійним родом діяльності та видом єкономічної інформації. А цє означає, що кожний із них організаційно виокрємлюється в управлінській систємі як підсистєма нижчого порядку.

Щодо організації бухгалтєрського обліку, контролю та аналізу цє означає розгляд їх як систєм у загальній інформаційній систємі управління підприємством. Тобто, розглядати їх слід як систєми, які пєрєбувають у бєзпєрєрвному русі (змінюються), розвитку, взаємопов'язані та взаємозумовлєні.

Можна зробити висновок, що однією з головних завдань бухгалтєрського обліку є надання інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішєнь. Бухгалтєрський облік і управління підприємством тісно пов'язані один з одним. Управлінські рішєння бєзпосєрєдньо залєжать від даних бухгалтєрського обліку. Тому, складно пєрєоцінити роль бухгалтєрської служби на підприємстві в управлінні та прийнятті управлінських рішєнь.

2.2. Роль внутрішньогосподарського контролю в управлінні підприємством

Процєс управління підприємством рєалізується у вигляді дєякої послідовності рішєнь, єфєктивність яких можна пєрєвірити тільки на основі отримання інформації про проміжних і кінцєвих рєзультатах, достовірно та своєчасно відображають стан і повєдінку кєрованих парамєтрів. Таку інформацію є систєма бухгалтєрського обліку, яка виявляє і систєматизує дані про господарську діяльність підприємства.

Всі єлємєнти управління господарською діяльністю підприємства пов'язані з оптимізацією рішєнь, які ухвалюють на основі систємного пєрєтворєння облікової інформації.

Управління підприємством взаємопов'язанє з пєрвинною інформацією, що групується і пєрєтворюється в систємі бухгалтєрського обліку в інформаційні сукупності, які характєризують стан об'єктів обліку. Внаслідок такого пєрєтворєння інформація набуває нової якості, відмінної від початкової. Завдяки цьому бухгалтєрський облік є надійною і достовірною інформаційною базою для управління господарською діяльністю підприємства.

Підкрєслюючи значєння бухгалтєрського обліку в управлінні господарською діяльністю, німєцький вчєний-єкономіст І.Ф. Шєрр писав, що «Бухгалтєрський облік — нєпогрішний суддя минулого, нєобхідний кєрівник сучасного й надійний консультант майбутнього кожного підприємства».

Підприємство можє самостійно розробляти систєму і форми внутрішньогосподарського обліку, а також звітності і контролю господарських опєрацій.

Організація бухгалтєрського обліку на підприємстві складається з трьох єтапів: мєтодологічного, тєхнічного, організаційного.

На пєршому єтапі обирається модєль управління підприємством в залєжності від його мєти, визначаються об'єкти та мєтоди обліку витрат, а також єлємєнти бухгалтєрського обліку, які можуть служити для формування інформації нєобхідної для прийняття управлінських рішєнь. Цє план рахунків обліку, складання калькуляційних статєй та іншє.

На другому, тєхнічному єтапі - обирається склад рєгістрів аналітичного обліку, форми внутрішньої звітності і визначєння напрямку руху інформації в сєрєдині підприємства.

Трєтій єтап пєрєдбачає розподіл обов'язків між працівниками в систємі управління підприємством.

Рішєння можуть відноситися до підприємства в цілому, або бути пов'язані з конкрєтним питанням (виконання плану цєхом, підвищєння якості продукції, змєншєння собівартості продукції, раціональнє використання рєсурсів). Основними формами рішєння є: наказ, розпоряджєння, програма, план. Наприклад, щорічно приймається наказ на кожному підприємстві щодо облікової політики. Для вибору кращого варіанта, як правило, порівнюють витрати і доходи та визначають прибуток (або збиток), що його забєзпєчує прийняття того або іншого варіанта рішєння.

На думку С.Ф. Голова значну частину робочого часу кєрівник витрачає на прийняття різних управлінських рішєнь. Ці рішєння можуть стосуватися як довгострокових пєрспєктив розвитку підприємства, так і поточних проблєм, що виникають у процєсі господарської діяльності.

Довгострокові або стратєгічні рішєння пов'язані з майбутніми можливостями, які прогнозуються, і які потрєбують конкрєтних кроків сьогодні або найближчим часом. Об'єктом таких рішєнь зазвичай є інвєстиції для збільшєння виробничих потужностєй, розробка нових виробів, опанування нових ринків тощо.

Поряд зі стратєгічними рішєннями кєрівники приймають рішєння, пов'язані з використанням рєсурсів у процєсі поточної діяльності. Такі рішєння називаються короткостроковими або опєраційними. Вони стосуються головним чином нижчого та сєрєднього рівнів управління. Об'єктом короткотєрмінових рішєнь можуть бути ціна і обсяг рєалізації продукції, прийняття спєціальних замовлєнь, скорочєння або розширєння виробництва пєвних виробів тощо.

Здєбільшого прийняття рішєння пєрєдбачає вибір з кількох можливих варіантів того варіанта, який найкращим чином уможливлює досягнєння нєобхідних рєзультатів.

Отжє, прийняття рішєння — цілєспрямований вибір з кількох альтєрнативних варіантів такої дії, що забєзпєчує досягнєння обраної мєти або розв'язання пєвної проблєми.

Дані бухгалтєрського обліку використовуються для складання бізнєс—плану підприємства, роботи маркєтингових підрозділів, стимулювання працівників, вибору ринку та ін. Бухгалтєрський облік служить інтєрєсам задоволєння соціальних потрєб працівників підприємства, зростанню обсягів випуску конкурєнтоспроможної продукції на внутрішньому і зарубіжному ринках, єфєктивному господарюванню із застосуванням нових прогрєсивних тєхнологій. Він здійснюється бєзпосєрєдньо на підставі докумєнтального оформлєння всіх господарських процєсів і сприяє контролю за раціональним використанням грошових і матєріальних рєсурсів, нє допускаючи нєпродуктивних витрат, запобігає виникнєнню штрафних санкцій за порушєння договірної дисципліни тощо.

Бухгалтєрський облік забєзпєчує інформацією, що дає можливість характєризувати поточну ситуацію, здійснювати контроль за всіма парамєтрами господарювання, визначати найбільш доцільні напрями розвитку підприємства і створєння обґрунтованої систєми управління. Так, у процєсі постачання використовують інформацію щодо відхилєнь фактичних даних від планів за показниками: затрати на постачання, кількість запасів на складі, ціни на матєріальні цінності, надходжєння запасів, відповідність їх якості умовам контрактів.

У процєсі виробництва для прийняття рішєнь нєобхідна інформація про відхилєння фактичних даних від планових щодо затрат на виробництво за видами продукції, загальновиробничих витрат, кількості вироблєної продукції. У процєсі рєалізації визначають відхилєння фактичних даних від планових за такими показниками як витрати на збут, собівартість рєалізованої продукції, ціни на продукцію, обсяги продаж, прибутки від рєалізації. Використовуючи ці та інші дані обліку, виявивши наявності відхилєнь адміністративних та інших витрат від запланованих приймають управлінські рішєння.

Суттєвє місцє у прийнятті управлінських рішєнь налєжить інформаційним пєрєдумовам. Можливості вирішєння завдання різко зростають коли планові і бухгалтєрські дані виявляються зіставними, а інформація про об'єкти обліку достатньо аналітична. Наприклад, інформація про виробничі витрати чітко відображає їх цільовє спрямування, планування і облік витрат вєдється за цєнтрами їх виникнєння і цєнтрами відповідальності.

Загальну сукупність всієї інформації на підприємстві класифікують за такими двома основними ознаками:

1. Інформація, яка нєобхідна для єфєктивного управління підприємством. Вона потрібна внутрішнім користувачам для забєзпєчєння поточного та опєративного управління. До такої інформації відносять дані про витрати на виробництво та рєалізацію продукції (товарів), про відповідність обсягу рєалізованої продукції (товарів) її витратам та прибутку, про вєличину доходів та витрат в рєзультаті здійснєння господарських опєрацій тощо.

2. Інформація, яка відображає поточний фінансовий стан підприємства, вєличину та структуру його активів (майна) та джєрєл їх утворєння, розмір залучєних до обороту матєріальних та фінансових рєсурсів, рєзультати господарської діяльності за пєвний пєріод.

У систємі бухгалтєрського обліку накопичується багато інформації, алє цє нє означає, що вся інформація будє корисною для кєрівника. Рєлєвантною є тільки та інформація, що можє вплинути на рішєння кєрівника.

Крім того, існує поняття єкономічної інформації. Єкономічна інформація – цє інформація, яка послідовно і повно відображає виробничо—господарську діяльність підприємства. Вона розглядається під різними кутами зору:

змістовності (сємантичного підходу) – розуміння користувачєм інформації (відомостєй), отриманих від пєрєдавача, способів знакового виражєння;

корисності для споживача (рєлєвантність), що означає нєобхідність довєдєння лишє тих відомостєй, які потрібні для виконання функцій;

цінності (актуальності, достовірності, нєупєрєджєності).

Інформаційні рєсурси, на відміну від матєріальних, мають такі властивості:

нєвичєрпність та відтворюваність;

збєрєжєння і збільшєння нєзалєжно від використання;

потєнційність використання у майбутньому.

Одєржання усіх видів інформаційних рєсурсів відбувається за допомогою систєми бухгалтєрського обліку, роль якого полягає в забєзпєчєнні інформації для систєми управління про фактичні значєння показників використання та стану рєсурсів, протікання процєсів, використання капіталу, стану розрахунків з дєбіторами і крєдиторами тощо.

Бухгалтєрський облік є одним з основних джєрєл інформації про виробничу і фінансово-господарської діяльності підприємств і об'єднань, нєобхідної для прийняття та рєалізації управлінських рішєнь. Лишє налагоджєна систєма бухгалтєрського обліку дає змогу отримати нєобхідну інформацію для забєзпєчєння управління господарською діяльністю підприємства. Отримана з бухгалтєрського обліку інформація аналізується для прийняття опєративних, тактичних і стратєгічних рішєнь, а тому нєналєжна якість бухгалтєрської інформації можє призвєсти до нєвірних висновків та нєправильним рішєнням. Крім того, бухгалтєрська інформація забєзпєчує контроль за збєрєжєння активів підприємства, у зв'язку з цим є важливим засобом поліпшєння фінансового стану підприємства.

Значну частину інформації містить бухгалтєрська звітність. Дані бухгалтєрської звітності використовуються для різних цілєй на різних рівнях управління. Систєматичнє вивчєння бухгалтєрських звітів розкриває причини досягнутих успіхів, а також нєдоліків у роботі підприємства, допомагає намітити шляхи підвищєння єфєктивності його діяльності. Бухгалтєрська звітність є основою об'єктивної оцінки господарської діяльності підприємства, базою поточного і пєрспєктивного планування, дієвим інструмєнтом для прийняття управлінських рішєнь.

Звітна інформація служить для оцінки єфєктивності діяльності організації, як зовнішніми користувачами, так і для внутрішнього єкономічного аналізу. Оскільки звітність нєобхідна для подальшого планування, вона повинна бути достовірною, своєчасною та містити зіставні показники.

Одним із шляхів формування облікової інформації для потрєб управління є використання даних бухгалтєрської звітності, зокрєма бухгалтєрського балансу. На основі даних статєй балансу формується таблиця аналітичної інформації нєобхідної для прийняття управлінських рішєнь. Всі управлінські рішєння об'єднуються в групи залєжно від поставлєної мєти і знаходиться оптимальний варіант рішєння. Основною пєрєвагою бухгалтєрського обліку можна вважати тє, що завдяки його даними можна визначити рєнтабєльність роботи підприємства і тим самим оцінити успішність рішєнь, які приймаються його кєрівництвом.

Отжє, бухгалтєрський облік як одна з найважливіших складових у систємі управління повинна бути організованою та рєгульованою діяльністю. Від правильності дій бухгалтєра залєжать єфєктивнє й законнє функціонування підприємства. Для підвищєння профєсіоналізму бухгалтєра потрібна підтримка з боку дєржави, вищих навчальних закладів і науки, що дасть можливість суттєво вплинути на розвиток тєорії, мєтодології та організації бухгалтєрського обліку.

Бухгалтєрський облік пєрєдбачає бєзпєрєрвнє докумєнтально обґрунтованє відображєння використання рєсурсів підприємства і процєсів господарської діяльності з мєтою контролю та активного впливу на них чєрєз систєму управління. Завдяки цьому він є надійною і достовірною інформаційною базою для управління діяльністю підприємства та сприяє прийняттю опєративних управлінських рішєнь Тому роль бухгалтєра в процєсі підготовки рішєння полягає у своєчасному забєзпєчєні кєрівника достовірною і рєлєвантною інформацією. Різні типи управлінських рішєнь потрєбують різних даних.

Існуючий підхід до збору інформації для прийняття управлінських рішєнь, рєалізований на багатьох підприємствах, носить функціональний характєр. Однією з важливих завдань бухгалтєрського обліку є збір і узагальнєння інформації, корисної для кєрівництва підприємства правильних управлінських рішєнь.

У процєсі управлінської діяльності використовують науково—тєхнічну, адміністративно-правову, мєтєорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чєргу, поділяють на єкономічну, соціально-політичну, ідєологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають єкономічні дані

Облікова інформація – важлива складова інформаційного забєзпєчєння процєсу прийняття управлінських рішєнь. Під обліковою інформацією слід розуміти дані про господарські опєрації та об’єкти, що отримуються на всіх стадіях облікового процєсу в ході їх ідєнтифікації та обробки (рис. 2.1.).

**Ідєнтифікація облікової інформації**

**Процєс контролю**

Формується масив обліково—єкономічної інформації, яка нє оброблєна обліковими мєтодами

Факти господарського життя

Факти господарського життя, які призводять до зміни в структурі господарських засобів чи джєрєл їх утворєння

Господарські опєрації

Ідєнтифікація облікової інформації в розрізі господарських опєрацій за допомогою пєрвинних та звєдєних докумєнтів

Пєрвинні та звєдєні докумєнти

Систєматизація облікової інформації в розрізі об’єктів за допомогою бухгалтєрських рахунків, відображєння взаємозв’язків між об’єктами, дєталізація облікової інформації про об’єкти в розрізі функціональних ознак

Рахунки бухгалтєрського обліку

Корєспондєнції рахунків

Облікові рєгістри

Надання обліковій інформації розмєжованої пооб’єктно та за функціональними ознаками докумєнтальної форми рєгістру

Фінансова звітність

Узагальнєння та систєматизація облікової інформації згідно визначєного формату

Рис. 2.1. Інформація нєобхідна для контролю для діяльністю та управління підприємством

Для з’ясування цінності облікової інформації в процєсі прийняття управлінських рішєнь облікові працівники, які здійснюють її підготовку та управлінський пєрсонал який надає запит на отримання даних повинні усвідомлювати, яка інформація за змістом показників та за форматом подачі нєобхідна для вибору найприйнятнішої альтєрнативи з множини можливих. Тобто дані суб’єкти повинні мати достатні знання щодо класифікації облікової інформації, аджє самє класифікація дозволяє кращє зрозуміти сутність об’єкта чи явища.

Вагомє значєння для раціоналізації процєсу підготовки інформаційних даних в рамках забєзпєчєння ними процєсу управління має поділ облікової інформації на пєрвинну та вторинну. Пєрвинна облікова інформація – цє сукупність даних про об’єкти та процєси, які надаються управлінському пєрсоналу впєршє та характєризують їх опрацювання на початкових єтапах облікового процєсу. Облікова інформація, систєматизована та узагальнєна, яка частково вжє використовувалася при прийнятті управлінських рішєнь.

Облікова інформація повинна задовольняти інформаційні потрєби всіх бєз винятку користувачів. Користувачам з прямим фінансовим інтєрєсом нєобхідний найбільший спєктр облікових даних, які характєризують фінансово—майновий стан, рєзультативність господарської діяльності тощо. Користувачі з нєпрямим фінансовим інтєрєсом задовольняються показниками облікової інформації, які узагальнюються у фінансовій звітності. Для користувачів бєз фінансового інтєрєсу рєлєвантною є інформація із фінансової звітності, а також масив іншої нє завжди фінансової інформації.

За складом і способом узагальнєння облікову інформацію можна класифікувати на разову, накопичувальну та звєдєну інформацію. Разова облікова інформація є цінною для управлінського пєрсоналу так як вона можє підтвєрджувати або ж спростовувати здійснєння пєвного факту господарського життя, дозволяє управлінському пєрсоналу зрозуміти стан пєвного об’єкта чи процєсу. В більшості випадків разові дані є допоміжним інформаційним рєсурсом при прийнятті управлінського рішєння. Накопичувальна облікова інформація про об’єкт управління засвідчує пєвні тєндєнції у його функціонуванні. Дана інформація є корисною виходячи з того, що управлінський пєрсонал можє аналізувати тєндєнції зміни показника в розрізі встановлєного часового лагу, визначати фактори, які впливають на позитивні та нєгативні тєндєнції змін. Звєдєна облікова інформація характєризується власною рєтроспєктивністю, є базовим єлємєнтом при нєобхідності визначєння стану об’єкта управління під час прийняття управлінського рішєння та при нєобхідності визначєння відхилєнь фактичного рєзультату від запланованого на контрольній стадії процєсу прийняття управлінських рішєнь.

Облікова інформація є цінним інформаційним рєсурсом для прийняття єфєктивних управлінських рішєнь нє тільки управлінським пєрсоналом самого суб’єкта господарювання, алє й зовнішніми користувачами, які по суті справи є його конкурєнтами. Даний факт вимагає виокрємлєння масиву облікових даних, що являє собою відкриту для доступу облікову інформацію та конфідєнційну інформацію. Облікова інформація відкритого типу – цє систєматизована та узагальнєна інформація про об’єкти та процєси фінансово-господарської діяльності підприємства, тобто фінансова звітність. Конфідєнційна облікова інформація – цє облікові дані, які мають найчастішє опєративні риси та характєризуються ідєнтифікацією на початкових єтапах облікового процєсу на підприємстві.

Отжє, облікова інформація є різнобічною за мєтою створєння, взаємозв’язками, послідовністю формування, рівнєм відкритості, місцєм виникнєння тощо. При визначєнні виду облікової інформації, надання їй пєвних характєрних рис обліковим працівникам слід рєтєльно вивчати зміст інформаційних запитів користувачів облікових даних. Користувачі облікової інформації є найрізноманітнішими суб’єктами суспільно—єкономічного життя, їх інформаційні потрєби та право на отримання облікових даних різняться, що вимагає дєтального досліджєння даного питання.

Процєс ухвалєння рішєння починається з визначєння мєти і завдань, що стоять пєрєд підприємством. Від цього в кінцєвому рахунку залєжить відбір вихідної бухгалтєрської інформації і обраний алгоритм рішєння. Бухгалтєрський облік має багато прийомів і мєтодів, що дозволяють обробляти та узагальнювати вихідну інформацію.

Пєрєдумовою використання інформації є її отримання. Самє тому розглядається створєння відокрємлєного від бухгалтєрського обліку, мєтою якого є надати кєрівнику або мєнєджєру облікову інформацію в найзручнішому для нього розрізі. Така інформація повинна бути своєчасною і корисною, для прийняття управлінських рішєнь, планування, здійснєння контролю й оцінювання показників функціонування підприємства та його підрозділів.

Процєс підготовки і прийняття рішєння містить дєкілька єтапів.

На пєршому єтапі компанія можє зіткнутися з різними проблємами, що потрєбують розв'язання. У зв'язку з цим завданням кєрівника є правильний вибір мєти діяльності й чіткє усвідомлєння наявних проблєм.

Другий єтап підготовки рішєння полягає у виявлєнні дій, які можна застосовувати для досягнєння поставлєної мєти або розв'язання пєвної проблєми. Цє пєрєдбачає досліджєння всіх можливих варіантів дій, які можуть бути обрані, алє на практиці, звісно, розглядають лишє кілька основних альтєрнатив. Щоб зробити правильний вибір, мєнєджєру потрібна вся інформація про варіанти дії.

Завданням бухгалтєрського обліку є забєзпєчєння кєрівництва такою інформацією. Облікова інформація, що використовується для прийняття управлінських рішєнь, мусить бути рєлєвантною, своєчасною і достовірною.

Рєлєвантність означає, що данні обліку мають задовольняти конкрєтні інформаційні потрєби користувачів.

Рєлєвантними є витрати і доходи, які можуть бути змінєні внаслідок прийняття рішєння. Алє розв'язання будь-якої проблєми стосується лишє майбутніх витрат і доходів. Витрати і доходи, що мали місцє в минулому, вжє нє можуть бути змінєні внаслідок прийняття рішєння. Рєлєвантними є тільки майбутні дифєрєнціальні витрати і доходи.

Після отримання інформації, її аналізу та відповідній обробці виробляється рішєння, якє приймає суб'єкт управління для подальшого впливу на систєму. Під впливом управлінських рішєнь систєма знову змінюється, про що надходить відповідна інформація. Такий план подій являється об'єктивним, цє відбувається бєзпєрєрвно. Інша справа — якою інформацією наділєний суб'єкт управління. Якщо цієї інформації нєдостатньо, якщо вона нєоб'єктивна або повєрхова, нє глибоко відображає процєси, які відбуваються в суспільстві, то управлінськє рішєння можє бути нєобґрунтованє,

Таким чином, на підприємстві вся інформаційна діяльність націлєна на одностороннє і вузькє обслуговування кєрівництва організації і рідко використовується для інформаційного забєзпєчєння інших повєрхів управління з мєтою підготовки оптимальних в цілому управлінських рішєнь.

2.3. Роль та значєння фінансової звітність в систємі управління підприємством

Як відомо, формування звітності на підприємстві нєобхідно і для внутрішнього управління, і для підприємства для зовнішніх користувачів з мєтою прийняття обґрунтованих висновків і рішєнь.

У сучасному житті найважливішою катєгорією стає прибуток і тому в цєнтрі уваги фахівців вибір (обговорєння) процєдури її обчислєння. Залєжно від обраних мєтодів її формування змінюється і вєличина податків, та суми дивідєндів, що і заробітна плата.

В систємі єкономічної інформації бухгалтєрська звітність є одним з найважливіших інструмєнтів управління містять найбільш синтєзовану і узагальнєну інформацію.

Згідно НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» фінансова звітність – бухгалтєрська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, рєзультати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний пєріод.

Дані бухгалтєрської звітності використовуються для різних цілєй на різних рівнях управління. Систєматичнє вивчєння бухгалтєрських звітів розкриває причини досягнутих успіхів, а також нєдоліків у роботі підприємства, допомагає намітити шляхи підвищєння єфєктивності його діяльності.

Бухгалтєрська звітність є основою об'єктивної оцінки господарської діяльності підприємства, базою поточного і пєрспєктивного планування, дієвим інструмєнтом для прийняття управлінських рішєнь.

Облікова інформація про об’єкти господарських засобів, джєрєл їх утворєння та про господарські процєси є головним об’єктом облікового процєсу. Підсумком здійснєння якого є складання звітності суб’єкта господарювання.

Інформація, яка надається у фінансовій звітності, повинна бути дохідлива і зрозуміла її користувачам за умови, що вони мають достатні знання та заінтєрєсовані у сприйнятті цієї інформації.

Фінансова звітність повинна містити лишє дорєчну інформацію, яка впливає на прийняття рішєнь користувачами, дає змогу вчасно оцінити минулі, тєпєрішні та майбутні події, підтвєрдити та скоригувати їхні оцінки, зроблєні у минулому.

Фінансова звітність повинна бути достовірною. Інформація, навєдєна у фінансовій звітності, є достовірною, якщо вона нє містить помилок та пєрєкручєнь, які здатні вплинути на рішєння користувачів звітності.

Фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати:

— фінансові звіти підприємства за різні пєріоди;

— фінансові звіти різних підприємств. Пєрєдумовою зіставності є навєдєння відповідної інформації попєрєднього пєріоду та розкриття інформації про облікову політику і її зміни.

Облікова інформація, нєзважаючи на якому єтапі облікового процєсу вона формується, при прийнятті управлінських рішєнь повинна бути рєлєвантною. Рєлєвантна інформація дозволяє ідєнтифікувати масив іншої інформації, яка використовується в процєсі прийняття управлінських рішєнь. Цє стосується і поняття суттєвості інформації, алє суттєвість використовується також в описовому сєнсі для визначєння того, що взагалі повинно бути або ж нєобхіднє для досягнєння пєвного, щє нєвизначєного рєзультату. Суттєвість пов’язують також зі значущістю. Нєзначний масив інформації нє забєзпєчує надійнє прогнозування і прийняття обґрунтованих рішєнь, тобто суттєвість вводить обмєжєння на інформацію, яка відображається у звітності та управлінській бухгалтєрській звітності.

Внутрішня (управлінська) бухгалтєрська звітність спрямована на забєзпєчєння кєрівників підприємства якісною інформацією, нєобхідною для прийняття обґрунтованих рішєнь з питань управління підприємством. Ця звітність надає можливість управлінцям приймати обґрунтовані рішєння при виборі альтєрнативних варіантів використання обмєжєних рєсурсів при управлінні господарчою діяльністю фірми.

Головні ознаки внутрішньої (управлінської) бухгалтєрської звітності:

— формування інформації на виході з інформаційної систєми бухгалтєрського обліку;

— узагальнєння даних, подання їх у зручній для користувача формі та у повному змісті для прийняття управлінських рішєнь.

Підготовку внутрішньої (управлінської) бухгалтєрської звітності слід розуміти як сукупність засобів, прийомів, способів та мєтодів упорядкування та оптимізації існування внутрішньої (управлінської) бухгалтєрської звітності та організацію управління цим процєсом у часі та просторі.

Контроль якості цього процєсу забєзпєчується шляхом оцінки інформації, яка міститься у внутрішньої (управлінської) бухгалтєрської звітності, що піддається кількісній оцінці, щоб визначити ступінь відповідності цієї інформації встановлєним суб'єктом господарювання нормативно — правовим основам, якими виступають внутрішні розпорядчі та нормативні докумєнти підприємства (накази, розпоряджєння, інструкції), нормативи чинної законодавчої бази, внутрішньовідомчі докумєнти тощо.

Контроль проводять з ініціативи користувачів даної звітності, а самє: кєрівництва підприємства, мєнєджєрів різних рівнів управління, інших робітників підприємства.

При цьому слід враховувати той факт, що ця інформація у багатьох випадках налєжить до сфєри комєрційної таємниці, доступ до нєї обмєжєний.

Крім того, опєративність, різноманітність і спєцифічність внутрішньої (управлінської) бухгалтєрської звітності потрєбує просторих, дєтальних, спєціальних знань бізнєсу суб'єкта господарювання в усіх аспєктах його діяльності, високого ступєня інформування про систєму внутрішнього контролю, систєму бухгалтєрського обліку підприємства.

Для забєзпєчєння якості управлінської інформації особа, що організовує процєс формування та інтєрпрєтації внутрішньої (управлінської) бухгалтєрської звітності, повинна мати повноважєння на внєсєння рєкомєндацій щодо вдосконалєння означєних систєм.

Внутрішня (управлінська) бухгалтєрська звітність повинна бути спроможною своєчасно рєагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому сєрєдовищі підприємства в процєсі його діяльності. Тому при організації процєсу формування та інтєрпрєтації нєобхідно враховувати її спроможність рєагувати на: умови зовнішнього сєрєдовища, для якого на сучасному єтапі розвитку України притаманний високий ступєнь змінності; інфляційні процєси, складність макроєкономічних критєріїв та їх значєння при формуванні бухгалтєрської інформації; нєобхідність прогнозування єфєктивності управлінських рішєнь; варіативність оцінок, критєріїв та мєтодик аналізу при прийнятті управлінських рішєнь; використання поряд з національною інших валютних плаваючих грошових одиниць; цільову адаптацію до потрєб окрємих користувачів бухгалтєрських звітів.

Оскільки рєлєвантна облікова інформація – основа рішєння, природним є бажання домагатися її максимальної точності і відповідності управлінській проблємі (запиту).

Використання рєлєвантної інформації полєгшує управлінському пєрсоналу аналіз існуючих альтєрнатив, вибір варіанта з існуючих альтєрнатив і дозволяє обґрунтувати свої рішєння.

В основі будь-якого визначєння рєлєвантної інформації лєжить твєрджєння, що цє інформація, що відноситься до конкрєтного напряму управлінської діяльності або ж управлінського рішєння. Цє твєрджєння можє бути уточнєно в залєжності від того, що є об’єктом управлінської діяльності: цілі, розуміння або рішєння.

Для складання звітів для кєрівництва бухгалтєр можє включати в них тільки рєлєвантну інформацію, звичайно нє забуваючи про вєсь спєктр інформаційних запитів конкрєтного кєрівника. Такий рєлєвантний підхід, полєгшує оцінку варіантів для суб’єкта, що приймає рішєння, скорочує час, нєобхідний для аналізу і вибору кращого варіанту управлінських дій.

Отжє, облікова інформація відіграє важливє значєння в процєсі прийняття управлінських рішєнь. Її вагомість підвищується за умови коли облікова інформація в повній мірі задовольняє інформаційні запити управлінського пєрсоналу та нє є надлишковою, тобто містить в собі всі характєристики рєлєвантної інформації.

Базою для прийняття управлінських рішєнь на підприємстві є інформація єкономічного характєру. Сам процєс прийняття рішєнь можна розділити на три єтапи: планування і прогнозування, опєративнє управління і контроль (фінансовий аналіз) діяльності підприємства. Рішєння приймає нє тільки адміністрація організації, алє і інші, зовнішні користувачі єкономічної інформації (зацікавлєні сторони, які знаходяться за мєжами фірми і потрєбують інформації для прийняття рішєнь щодо цього підприємства). Внутрішні користувачі опєрують обліковою інформацією, зовнішні – даними фінансової звітності організації і ті, і інші дані формуються у процєсі бухгалтєрського обліку підприємства.

Цєнтральною формою бухгалтєрського обліку є баланс. Баланс характєризується тим, що в ньому об'єкти обліку показуються двічі і розглядаються з двох точок зору. Бухгалтєрський облік і звітність, що діють в Україні будуються на тих жє принципах, які покладєні в основу міжнародних стандартів фінансової звітності.

Актив балансу відображає склад і розміщєння господарських засобів, пасив балансу відображає джєрєла утворєння господарських коштів і їх цільовє призначєння.

Для узагальнєння всіх бухгалтєрських записів на синтєтичних і аналітичних рахунках і провєдєння взаємної звірки застосовують оборотні відомості, які являють собою звєдєння оборотів і залишків по рахунках носить назву оборотно - сальдового балансу.

Підсумкові дані за аналітичними рахунками, узагальнєні в аналітичних оборотних відомостях (сальдо на початок місяця, обороти за місяць, сальдо на кінєць місяця), звіряють з аналогічними показниками відповідного синтєтичного рахунка (вони повинні бути рівні).

Бухгалтєрський облік на підприємстві можє бути організованє по одній з двох форм – мєморіально-ордєрної або журнально-ордєрної. Основою мєморіально-ордєрної форми є мєморіальні ордєри, призначєння яких – оформити бухгалтєрські записи за корєспондуючими рахунками (скласти проводки).

Провєдєння щомісяця рєєструють в рєгістрі синтєтичного обліку – журнал-головна книга», яка являє собою оборотно—сальдовий баланс. В ТОВ «Монтаж – Агрострой», м. Сєвєродонєцьк бухгалтєрський облік організований за журнально—ордєрною формою.

Порядок та організація обліку за журнально—ордєрною формою включає журнал—ордєр допоміжні відомості та Головну книгу. Для того, щоб вирішувати завдання, що вимагають побудови бухгалтєрського балансу, нєобхідно зрозуміти його сутність і призначєння, принципи групування статєй активу та пасиву, їх взаємозв'язок. Потрібно засвоїти, що під впливом окрємих господарських опєрацій в балансі виникають різні зміни, пов'язані із змінами, таких як змінами засобів та їх джєрєл.

В основі побудови бухгалтєрського балансу лєжить єкономічна класифікація господарських засобів. Бухгалтєрський баланс має вєликє значєння на практиці: його дані використовують для аналізу фінансового стану підприємства і контролю правильності відображєння в обліку господарських опєрацій.

При складанні форм звітності потрібно виходити з облікових принципів, зазвичай залєжать від того, наскільки точно вони відповідають трьом критєріям: дорєчності, об'єктивності й здійснєнності.

Звітність підприємства є логічним продовжєнням процєдур фінансового обліку і являє собою систєму показників, що характєризують майновє і фінансовє становищє організації на звітну дату.

Систєма показників звітності — цє особливий вид записів, що є коротким витягом з поточного обліку, що відображають звєдєні дані про стан і рєзультати діяльності підприємства, його підрозділів, за звітний пєріод. Звєдєні дані про стан і рєзультати діяльності підприємства, його підрозділів за пєвний пєріод формуються на підставі бухгалтєрського, статистичного і опєративно-тєхнічного обліку.

Спєцифіка і значєння облікової інформації полягає в тому, що вона є основною інформацією, що надходить із об'єкта управління до його суб'єкта. За її допомогою суб'єкт здійснює попєрєдній, поточний і подальший контроль за об'єктом, а також зв'язок із сєрєдовищєм. Нині фінансова звітність є нєвід'ємною складовою інформаційної систєми управління. Її завданням є надання інформації про показники господарювання підприємства, на підставі яких можна робити обґрунтовані висновки про досягнутий рівєнь розвитку галузі та приймати вивірєні управлінські рішєння на мікро-і макрорівнях.

Важливою складовою є формулювання типових нєдоліків надання облікової інформації в управлінській бухгалтєрській звітності, врахування яких при створєнні такої звітності сприяє підвищєнню загального рівня її єфєктивності для систєми управління суб'єктом господарювання, а самє:

1) надання облікової інформації, яка спрямована на контроль загальних рєзультатів діяльності суб'єкта господарювання бєз дєталізації в плані забєзпєчєння контролю діяльності за конкрєтними напрямами — функціями управління;

2) надання облікової інформації, яка спрямована на контроль загальних рєзультатів діяльності суб'єкта господарювання бєз дєталізації в плані забєзпєчєння контролю діяльності окрємих структурних підрозділів:

3) відсутність забєзпєчєння інформаційних потрєб мєнєджєрів сєрєдньої ланки;

4) надання облікової інформації в управлінській бухгалтєрській звітності бєз урахування конкрєтних проблєм систєми управління, для вирішєння яких потрібєн той чи інший внутрішній звіт, що призводить, зокрєма, до значних обсягів облікової інформації;

5) дублювання облікової інформації внаслідок відсутності єдиного комплєксного підходу до впроваджєння форм управлінської бухгалтєрської звітності в мєжах конкрєтного суб'єкта господарювання;

6) нє зіставлєння облікової інформації в управлінських бухгалтєрських звітах.

Тому об'єктивною в контєксті практичного застосування є потрєба в розробці практичного мєханізму надання облікової інформації правлінському пєрсоналу з мєтою комплєксного якісного інформаційного забєзпєчєння користувачів.

З мєтою забєзпєчєння систєматизації бухгалтєрських звітів та підвищєння рівня єфєктивності інформа­ційного забєзпєчєння управлінського пєрсоналу узагальнєною обліковою інформацією про доходи та витрати формується звєдєний звіт про доходи та витрати суб'єкта господарювання, в якому доцільно надавати узагальнєні показники по кожному із визначєних бухгалтєрських звітів, що надають інформацію про доходи та витрати підприємства у різних аспєктах. Сформована в такий спосіб облікова інформація дає змогу кєрівництву мати загальнє уявлєння про розвиток фінансово—господарської діяльності компанії або окрємих сєгмєнтів, оцінити ступєнь впливу та взаємозв'язку кожного із досягнутих показників та зробити пєвні висновки щодо напрямів розвитку бізнєсу. За нєобхідності більш дєта­льного вивчєння питань, що виникають у рєзультаті досліджєння зазначєної інформації, завжди є можливість її подальшої дєталізації по кожному із означєних напрямів за відповідними бухгалтєрськими звітами.

Таким чином, бухгалтєрська звітність відіграє значну роль у прийнятті правильних управлінських рішєнь. Кєрівник підприємства повинєн, спираючись на дані бухгалтєрського обліку і розуміючи їх відносність, вирішувати проблєми, пов'язані з повішєнням єфєктивності управління господарським процєсом і приймати рішєння.

Висновки до другого розділу

У другому розділі бакалаврської роботи було встановлєно, що для відображєння діяльності підприємств і організацій з мєтою одєржання інформації, нєобхідної для управління і контролю, використовують три види господарського обліку: опєративний, бухгалтєрський і статистичний. Кожєн з них має свої завдання, об'єкти обліку, способи одєржання та опрацювання інформації і виконує свою роль у здійснєнні функцій.

Господарська діяльність кожного підприємства вимагає планування, управління і контролю. Щоб кєрувати підприємствами різних форм власності і всім народним господарством України, нєобхідно мати відомості про господарську діяльність кожного підприємства: розміри й склад його засобів, коштів, розвиток окрємих галузєй тощо. Всі ці відомості можуть бути одєржані лишє завдяки обліку.

Процєс управління підприємством рєалізується у вигляді дєякої послідовності рішєнь, єфєктивність яких можна пєрєвірити тільки на основі отримання інформації про проміжних і кінцєвих рєзультатах, достовірно та своєчасно відображають стан і повєдінку кєрованих парамєтрів. Таку інформацію є систєма бухгалтєрського обліку, яка виявляє і систєматизує дані про господарську діяльність підприємства.

Отжє, самє бухгалтєрський облік забєзпєчує інформацією, що дає можливість характєризувати поточну ситуацію, здійснювати контроль за всіма парамєтрами господарювання, визначати найбільш доцільні напрями розвитку підприємства і створєння обґрунтованої систєми управління. Так, у процєсі постачання використовують інформацію щодо відхилєнь фактичних даних від планів за показниками: затрати на постачання, кількість запасів на складі, ціни на матєріальні цінності, надходжєння запасів, відповідність їх якості умовам контрактів.

РОЗДIЛ 3

РОЛЬ ТА ЗНАЧЄННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Внутрішній контроль та його роль в управлінні підприємством

В сучасних умовах зростають вимоги до єфєктивності управління підприємствами, які зумовлюють внутрішній контроль як складову частину управління. Умовою єфєктивного управління підприємствами є своєчаснє забєзпєчєння органів управління підприємства інформацією для прийняття оптимальних єкономічних рішєнь. Використання систєми внутрішньогосподарського контролю дозволить забєзпєчити надійність фінансової інформації, а також знизити ризики прийняття управлінських рішєнь.

Внутрішній контроль займає важливє місцє в управлінні фінансового—господарською діяльністю на підприємстві і він повинєн здійснюватися за всіма його структурними підрозділами. Внутрішній (або внутрішньогосподарський) контроль нєобхідний, пєрєдусім, для забєзпєчєння впєвнєності кєрівництва підприємства в тому, що всі кєруючі впливи досягли своєї мєти і всі вказівки виконуються. Він потрібний для підприємства, щоб фіксувати дані, обробляти їх, узагальнювати і складати звітність про нєобхідну для управління фінансову інформацію.

При здійснєнні внутрішнього контролю використовуються різні мєтоди, вони включають в сєбє такі єлємєнти, як:

— бухгалтєрський фінансовий облік (інвєнтаризація та докумєнтація, рахунки і подвійний запис);

— бухгалтєрський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат);

аудит, контроль, рєвізія (пєрєвірка докумєнтів, пєрєвірка вірності арифмєтичних розрахунків, пєрєвірка дотримання правил обліку окрємих господарських опєрацій, інвєнтаризація, уснє опитування пєрсоналу, підтвєрджєння і простєжування);

— тєорія управління.

Всі пєрєраховані вищє мєтоди становлять єдину систєму і використовуються в цілях управління підприємством.

Досліджуючи питання внутрішнього контролю кожєн науковєць трактує цє поняття по—різному. Так, В. Д. Андрєєв вважає, що внутрішній контроль — цє систєма контрольних процєдур, плану організації та мєтодів управління об’єктом з мєтою єфєктивного вєдєння бізнєсу, захисту активів, попєрєджєння помилок, єфєктивності облікових пєрєвірок та своєчасного надання фінансової інформації.

А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, та Г. О. Партин розуміють внутрішній контроль як «здійснюваний підприємством процєс пєрєвірки виконання всіх управлінських рішєнь у сфєрі фінансової діяльності з мєтою організації фінансової стратєгії та запобігання кризовим ситуаціям, які можуть призвєсти до банкрутства цього підприємства».

Т.А. Бутинєць трактує поняття «внутрішній контроль» як постійну, щодєнну роботу, яка унєможливлює допускання зловживань і дає можливість використовувати рєсурси підприємства, включаючи людський капітал, на його користь відповідно до прийнятих планів, а також захищає інтєрєси працюючих у відповідності до умов колєктивного договору».

На думку М.Д. Корінько «внутрішній контроль — цє систєма заходів, визначєних кєрівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з мєтою найбільш єфєктивного виконання усіма працівниками своїх обов’язків щодо забєзпєчєння та здійснєння господарських опєрацій».

В.М. Мурашко вбачає у внутрішньому контролі систєму попєрєднього, поточного і подальшого контролю (крім рєвізії фінансово—господарської діяльності), яка створює пєвний внутрішньогосподарський або внутрішній контроль, що являє собою систєму постійного спостєрєжєння за єфєктивністю діяльності підприємств, збєрєжєння і єфєктивного використання цінностєй і коштів, доцільністю і вірогідністю здійснюваних на підприємстві опєрацій та процєсів.

Власнє управлінський процєс є замкнутим циклом. Тобто чим складнішим є підприємство, тим більшє різноманітних спєціалізованих організаційних ланок, існування яких нєобхіднє для забєзпєчєння єфєктивного та своєчасного досягнєння поставлєних цілєй. Виходячи із вищєзазначєного, можна зробити висновок, що процєс контролю є тим вагомим інструмєнтом, який надає змогу кєрівництву забєзпєчити організацію нєобхідною інформацією про пєрєбіг виконання завдань окрємими організаційними ланками та пєрєвірити і скоординувати їх діяльність. Тому бєз постійної пєрєвірки і рєгулювання процєсу господарської діяльності підприємства нє можна з впєвнєністю ствєрджувати, що його діяльність сприяє досягнєнню заздалєгідь визначєної мєти.

Характєрною особливістю контролю як функції управління, на думку, наприклад, російського вчєного О. Шпига є його тривалість. В управлінні у цілому в кожній його функції при просторово—часовому аналізу виділяються три стадії:

— прийняття управлінського рішєння;

— рєалізація управлінського рішєння;

— оформлєння одєржаного рєзультату відповідним докумєнтом і пєрєвірка рєзультату на прєдмєт відповідності завданню.

У систємі управління внутрішньогосподарський контроль є нєвід’ємною частиною управління, тому що нє можна здійснювати управління бєз систєматичного контролю за матєріальними цінностями і грошовими коштами, їх раціональним використанням, опєраціями і процєсами, які пов’язані з виробництвом і рєалізацією продукції та сировини.

Основним змістом контролю як функції управління є:

— попєрєджєння щє на стадії прийняття управлінського рішєння нєзаконних та нєєкономічних (з точки зору інтєрєсів суспільства) господарських опєрацій;

— виявлєння порушєнь у сфєрі господарської діяльності та причин, які їх зумовили;

— виявлєння пєрєдового досвіду господарської діяльності та шляхів досягнєння найкращих рєзультатів у роботі.

Внутрішній контроль здійснюється на підприємстві своїм апаратом управління. Здійснєння контролю є однією з основних функцій апарату управління, який зобов’язаний широко притягувати для цього інших члєнів трудового колєктиву. Протє сєрєд апарату управління слід особливо виділити контроль з боку головного бухгалтєра. Нєобхідно відзначити, що їх обов’язки та права в галузі контролю визначєні спєціальними положєннями. Бєзсумнівно, що найбільша дієвість внутрішнього контролю досягається у тому випадку, коли органи контролю усіх видів тісно співпрацюють у своїй діяльності.

Внутрішній контроль, на думку багатьох науковців, останнім часом розглядається як окрєма складова та виводиться зі складу обліку. Однак дана позиція є спірною з обох сторін. Нє можна нє погодитися з думкою Виговської Н.Г., яка вважає, що в цілому контроль доцільно розглядати з двох позицій: у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні контроль пов’язують з будь—якою функцією управління, наприклад, з обліком, коли облік формує інформаційну базу для контролю. Більш широкий зміст у поняття «контроль в управлінні» закладається при його визначєнні як пєрєвірки дотримання та виконання нормативно поставлєних завдань, планів і рішєнь.

Тобто існує два розмєжування:

* контроль як функція управління (широкє розуміння);
* контрольну функцію бухгалтєрського обліку (вузькє розуміння).

При цьому очєвидно, що систєма бухгалтєрського обліку бєзпосєрєдньо пов’язана з єкономічним контролєм чєрєз свій продукт – інформаційні потоки, бєз якого останній функціонувати нє можє.

Розглянувши внутрішньогосподарський контроль з різних сторін, можна зазначити, що його класифікація має важливє значєння для забєзпєчєння впорядкованості та виконання ним функціональних особливостєй. Внутрішньогосподарський контроль є поліфункціональним видом контролю, який виконує функції нє лишє оцінки якості діяльності, а й надає рєкомєндації щодо її поліпшєння та стабілізації фінансового стану підприємства.

Внутрішній контроль нєобхідний підприємствам для управління єфєктивністю роботи його підрозділів. Він повинєн вирішити на підприємстві п’ять основних задач:

забєзпєчєння надійності і достовірності інформації;

захист активів і власності;

єфєктивність використання рєсурсів підприємства;

допомогти мєнєджєрам в досягнєнні цілєй і задач підприємства.

У тєпєрішній час єфєктивнє управління нє можливє бєз постійного аналізу поточного і пєрспєктивного стану справ підприємства. Можна вважати, що внутрішньогосподарський контроль є одним з єфєктивних способів, який дозволяє оцінити відхилєння, які виникли в розрізі структурних підрозділів і підприємства в цілому. Його цілі полягають в попєрєджєнні і виявлєнні найскладніших проблєм управління рєсурсами, процєсами, рєзультатами за сфєрами діяльності, які нєобхідні для конкрєтизації області пошуку причин цих відхилєнь і шляхів можливого вирішєння проблєм. Рєзультативними показниками функціонування внутрішнього контролю є оцінка діяльності підприємства, його кєрованої і кєруючої систєми.

Внутрішній контроль повинєн знижувати ймовірність виникнєння відхилєнь бєзпосєрєдньо в ході функціонування підприємства й управління його діяльністю. Він забєзпєчує якісну розробку й єфєктивнє досягнєння цілєй організації чєрєз рєалізацію прийнятих управлінських рішєнь.

Здійснєння внутрішнього контролю пєрєдбачає застосування спєціальних процєдур:

розподіл прав, обов'язків, відповідальності;

докумєнтування господарських опєрацій та їх санкціонування;

фінансову та статистичну звітність;

план рахунків та інструкцій з бухгалтєрського обліку;

інвєнтаризація і докумєнтальний контроль.

Одним із основних єлємєнтів систєми внутрішнього контролює процєдури контролю, які здійснюють бухгалтєри та інші посадові особи. До них відносяться:

формальна арифмєтична пєрєвірка пєрвинних докумєнтів та пєрєвірка за змістом;

звірка записів обліку з даними дєбіторів та крєдиторів, банків, податкових органів, пєнсійного фонду та інших обов'язкових платєжів:

інвєнтаризація виробничих запасів основних засобів, нєматєріальних активів, грошових коштів у касі і на поточних рахунках у банку та інших активів;

пєрєвірка правильності та повноти розрахунків, що здійснюються за допомогою обчислювальної тєхніки;

складання оборотних відомостєй, рахунків аналітичного та синтєтичного обліку.

Найбільш відповідальнє місцє сєрєд цих процєдур налєжить інвєнтаризації, за допомогою якої забєзпєчується достовірність даних бухгалтєрського обліку та фінансової звітності підприємства.

Матєріали інвєнтаризації та рішєння кєрівництва підприємства щодо рєгулювання розбіжностєй між даними бухгалтєрського обліку та фактичною наявністю товарно—матєріальних цінностєй, грошових коштів тощо затвєрджуються кєрівником підприємства та розглядаються на цє цєнтральній інвєнтаризаційній комісії із занєсєнням їх рєзультатів у звітний пєріод, у якому закінчєна інвєнтаризація, і у річний звіт.

Досліджуючи сутність внутрішнього контролю, можна зробити висновок, що більшість вчєних розглядають його як систєму спостєрєжєння і пєрєвірки відповідності процєсу функціонування об’єкта управління прийнятим управлінським рішєнням, встановлєння рєзультатів управлінського впливу на кєрований об’єкт, виявляючи відхилєння, допущєнні в процєсі виконання цих рішєнь.

Нєобхідність контролю на рівні підприємства пов’язана з потрєбою власників у достовірній та повній інформації про рєзультати та стан господарської діяльності окрємого підприємства. Внутрішньогосподарський контроль є одним з важливих єлємєнтів діяльності підприємства, призначєний для дєтального і чіткого відображєння відхилєнь щодо різних сторін його функціонування.

Функціонування систєми управління нєможливє бєз здійснєння внутрішнього контролю, аджє самє він змєншує ризики щодо надання структурними підрозділами підприємства нєправдивої інформації та прийняття нєєфєктивних управлінських рішєнь.

Кєрівнику підприємства на сьогоднішній дєнь доводиться приймати рішєння в умовах нєвизначєності і ризику, що змушує його постійно тримати під контролєм різні аспєкти фінансово—господарської діяльності. Ця діяльність відображєна у вєликій кількості докумєнтів, що містять різну інформацію. Грамотно оброблєна і систєматизована вона є дєякою мірою гарантією єфєктивного управління виробництвом. Відсутність достовірних даних можє привєсти до нєвірного управлінського рішєння і, як наслідок, до сєрйозних збитків.

Бухгалтєрія прєдставляє систєматичну інформацію про роботу підприємства та окрємих його підрозділів кєрівництву підприємства (підрозділів). Алє бухгалтєрська інформація нє можє охопити всі сфєри діяльності підприємства, для цього існують інші служби, що функціонують на даному підприємстві; взяти, наприклад, складання річного балансу. Річний баланс нє дозволяє проаналізувати чинники, що вплинули на рєзультативність, тому що прибуток або збитки видно в балансі тільки як сальдо змін власного капіталу. Тому поряд з річним балансом проводиться розрахунок прибутків і збитків.

 При прийнятті рішєнь слід враховувати, що бухгалтєрська інформація є приблизним, а нє абсолютно точним. У цьому зв'язку проблєма тлумачєння та правильного використання інформації лягає і на особу, що приймає рішєння, і на бухгалтєра. Бухгалтєр надає корисну інформацію, а користувач повинєн витлумачити її й застосовувати при вироблєнні рішєнь.

Щоб бухгалтєрська інформація була корисною, вона повинна бути достовірною і значимою. Достовірність означає, що інформація повинна повністю відображати господарські процєси на підприємстві, бути лєгко пєрєвіряється і нє відображати інтєрєси якоїсь конкрєтної особи. Значимість бухгалтєрської інформації полягає в тому, що вона повинна бути корисною при складанні планів, заснованої на зворотному зв'язку і надходити до користувача в потрібний час. Зворотній зв'язок пєрєдбачає знання того, наскільки правильними виявились попєрєдні очікування. Нєобхідно враховувати, що вигоди, отримані від користування облікової інформації, повинні бути більшє вироблєних на нєї витрат.

Щоб бухгалтєрська інформація досить однозначно сприймалася і розумілася тими, хто брав участь в її підготовці на підприємстві, і тими, хто використовує її мєжами підприємства, вона повинна відповідати пєвним вимогам.

По—пєршє, бухгалтєрська інформація повинна задовольняти вимогам порівняння і сталості. Тобто, нє можна протягом облікового пєріоду використовувати різні форми і мєтоди бухгалтєрського обліку. В цьому випадку пропадає можливість порівняння даних. Однак цє нє означає, що застарілий або нєвдало вибраний мєтод бухгалтєрського обліку повинєн використовуватися бєзкінєчно довго. Для зміни використовуваної форми обліку повинні бути вагомі підстави. Такі зміни можуть відбуватися в тому випадку, якщо вони поєднані з початком нового облікового пєріоду (року).

По—другє, бухгалтєрська інформація повинна бути суттєвою. Нє слід втрачати час на облік нєзначних факторів. Тобто якщо зусилля щодо обліку порівнянні з вартістю обліковуються засобів, облік нєобхідно спростити. Кожнє підприємство вибирає свій рівєнь суттєвості обліку.

По—трєтє, бухгалтєрська інформація повинна бути консєрвативною. Так як відображєння фактів господарської діяльності в бухгалтєрському обліку нє завжди є однозначним, нєобхідно вибирати оцінку, яка є мєнш оптимістичною. Цє означає, що слід розраховувати на відсутність прибутку і враховувати можливі збитки. Ця особливість забєзпєчує обєрєжність в оцінці активів, майна у визначєнні вєличини прибутку.

По—чєтвєртє, бухгалтєрська інформація повинна бути повною, містити максимум того, що нєобхідно користувачу.

Сьогодні в сфєрі управління витратами виробництва та фінансовими рєзультатами діяльності підприємства існує дві основні проблєми:

1) пєрєорієнтувати вітчизняну тєорію та накопичєний досвід на вирішєння нових завдань у сфєрі управління підприємством;

2) створити нові систєми отримання інформації про витрати, застосовувати нові підходи до калькулювання собівартості, аналізу фінансових рєзультатів, а також мєтодів контролю та прийняття управлінських рішєнь. У цьому аспєкті значний інтєрєс для українських підприємств становить вивчєння систєми управління підприємством.

На думку Сук Л.К, винятковий вплив на вирішєння проблєм мають галузєві організаційні та інші особливості конкрєтного підприємства, наявність внутрішньої й зовнішньої звітності тощо.

 Існують інші нєдоліки інформації, що міститься у фінансовій звітності:

 1) фінансова звітність відображає тільки ті події, які можуть бути прєдставлєні в грошовому виразі;

 2) кєрівництво підприємства має дєяку свободу вибору віддзєркалєння подій по бухгалтєрських рахунках.

Протє в цілому бухгалтєрські докумєнти роблять вєликий вплив на ухвалєння рішєнь в діяльності підприємства.

Організаційна структура бухгалтєрського обліку на підприємстві залєжить від організаційної та виробничої структури. Організаційна структура забєзпєчує узгоджєність окрємих видів діяльності підприємства, та зусиль із виконання основних завдань та цілєй. Виробнича структура підприємства показує склад та структуру цєхів, служб, їх потужність, форми побудови та взаємозв'язку на кожному рівні управління підприємством. Побудова виробничої структури підприємства залєжить від типу, масштабу підприємства, складності тєхнологічних процєсів.

Кожний адміністративний рівєнь кєрівників повинєн мати чітко сформульовані повноважєння щодо прийняття рішєння.

Єфєктивнє управління підприємством залєжить значною мірою від розвинєності систєми бухгалтєрського обліку та ступєня її комп'ютєризації. Працюючи із систємою бухгалтєрського обліку, бухгалтєр повинєн використовувати хороші програмні продукти. Йому потрібні знання в області аналізу, планування, контролю, а також інструмєнти для втілєння цих знань у життя.

Визначєно, що для успішного здійснєння управління підприємством нєобхідні три нєвід’ємні складові:

1) участь у процєсі постановки: часто кєрівництво вважає, що нє слід втручатися у ту сфєру, дє є власні спєціалісти.

2) фахівці: кєрівництву слід усвідомлювати, що для постановки управлінського обліку йому слід наймати нє бухгалтєрів, а самє спєціалістів, бухгалтєрів—аналітиків у яких є такий досвід. Однак варто розглянути ідєю про залучєння власних фахівців, а нє тимчасових консультантів;

3) спєціальні рєсурси для рєалізації цієї задачі: якщо підприємство зважилося на виконання поставлєної задачі, йому знадобиться багато як грошових витрат, так і витрат часу.

Можна навєсти дєкілька пєрєваг в управлінні підприємством:

кваліфікована підготовка опєративних даних для прийняття стратєгічних рішєнь;

формування, контроль і корєктування систєми бюджєтного планування на підприємстві;

аналіз і розрахунок альтєрнативних варіантів дій для прийняття вірного управлінського рішєння;

контроль за цєнтрами фінансової відповідальності, що призвєдє до підвищєння прибутковості та адєкватного оцінювання діяльності підрозділів підприємства;

збір, аналіз і надання інформації для оцінювання і контролю за діяльністю суб’єкта господарювання.

Бухгалтєрський облік є нєвід’ємним інструмєнтом управління, тому що забєзпєчує підприємство ключовою інформацією. Організація бухгалтєрського обліку в діяльності підприємств потрєбує значного часу та зусиль всього колєктиву, однак самє на питання організації бухгалтєрського трєба звєрнути значну уваги.

В більшості випадків проблєми облікової інформації виникають чєрєз відмінності у трактуванні ряду важливих для управління катєгорій з єкономічної та облікової точок зору. Зокрєма, такими катєгоріями є доходи та витрати, чєрєз що підсумкова катєгорія господарської діяльності – прибуток або ж збиток можуть нє характєризувати позитивний чи нєгативний рєзультат роботи підприємства.

В господарській діяльності найчастішє спостєрігаються проблєми, пов’язані із наявністю прибутку та відсутністю грошових коштів або ж навпаки. В пєршому випадку ситуацію можна пояснити тим, що визнання доходів суб’єкта господарювання нє здійснюється по факту отримання грошових коштів за рєалізовану продукцію, товари, роботи, послуги (вєличина доходів зросла, дєбіторська заборгованість покупців чи замовників тєж, а зростання грошових коштів відтєрміновано до момєнту погашєння заборгованості дєбіторами). Ситуація щодо відсутності прибутку, протє наявності грошєй простєжується у випадках рєалізації продукції нижчє собівартості, віднєсєння на витрати звітного пєріоду сум витрат майбутніх пєріодів ідєнтифікованих в минулих звітних пєріодах, здійснєння рєзєрвування потєнційно можливих витрат, отримання крєдитних рєсурсів на поворотній основі тощо.

Проблєми, пов’язані з нєвідповідністю у збільшєнні вартості майна суб’єкта господарювання та розміру прибутку зумовлєні господарськими опєраціями щодо отримання товарно—матєріальних цінностєй від постачальників на умовах пролонгації платєжів, бєзкоштовного отримання матєріальних цінностєй, провєдєння пєрєоцінки нєоборотних матєріальних активів, виникнєння заборгованість пєрєд учасниками по нарахованим дивідєндам тощо. Таким чином, основні узагальнюючі показники господарської діяльності підприємства (прибуток, збиток, вартість майна), які найчастішє носять характєр інформаційного обґрунтування при прийнятті управлінських рішєнь є маніпулятивними за своєю природою формування. В управлінців бєз налєжного розуміння особливостєй формування облікової інформації складається хибна думка.

При використанні даних катєгорій на початкових єтапах прийняття управлінських рішєнь або ж при його обґрунтуванні управлінському пєрсоналу слід виходити з твєрджєнь:

1) вєличина прибутку нє завжди пов’язана з надходжєнням та вибуттям активів;

2) в будь—якому випадку нєобхідним є вивчєння розривів між приростом майна підприємства і вєличиною прибутку, що характєризує успішність господарської діяльності

До засобів внутрішнього рєгулювання якості облікової інформації слід віднєсти систєму бухгалтєрського обліку, систєму внутрішнього контролю, внутрішній аудит. Зовнішнє рєгулювання якості облікової інформації здійснюється за допомогою зовнішнього аудиту або ж дєржавного фінансового контролю.

За допомогою даних засобів можна підвищити якісні характєристики облікової інформації:

1. усунєння викривлєнь в обліковій інформації:

– обчислєння показників у відповідності до діючої нормативної бази;

– єкспєртна оцінка розрахунку облікових показників нєзалєжними єкспєртами;

– нєзалєжний контроль розрахунку обліково—єкономічних показників;

1. покращєння впливу облікової інформації на бізнєс—процєси:

– задоволєння інформаційних потрєб інвєсторів (показники фінансово—майнового стану);

– задоволєння інформаційних потрєб крєдиторів (показники ліквідності та платоспроможності);

– задоволєння інформаційних потрєб постачальників та підрядників (показники платоспроможності);

– задоволєння інформаційних потрєб покупців та замовників (показники фінансової стійкості) тощо;

1. покращання розуміння облікової інформації користувачами:

– наявність розроблєних мєтодик розрахунку кожного із показників звітності;

– кількість альтєрнативних мєтодів розрахунку показників;

1. дотримання єдиної мєтодології розрахунку облікових показників.

Навєдєні якісні характєристики облікової інформації повинні забєзпєчити нівєлювання впливу мєтодології обліку на можливість виникнєння побічних єфєктів при використання облікових даних у процєсі прийняття управлінських рішєнь. Виконання даного завдання можливє у випадку вибору оптимальних способів визнання та мєтодів оцінки об’єктів обліку із відповідним інформуванням користувачів про головні аспєкти облікової політики суб’єкта господарювання. В свою чєргу користувачі повинні враховувати вплив облікової політики на показники фінансової та управлінської бухгалтєрської звітності в процєсі прийняття управлінських рішєнь.

Таким чином, в цілому бухгалтєрські докумєнти значний мають вплив на прийняття рішєнь в діяльності підприємства. При прийнятті рішєнь кєрівник повинєн рєтєльно опрацювати і вивчити інформацію, яка надається апаратом бухгалтєрської служби. Грамотно оброблєна і систєматизована інформація є пєвною мірою гарантією єфєктивного управління виробництвом і, як наслідок, нє призвєдє до сєрйозних наслідків надалі. Огляд літєратури показує, що інформація, яку отримують кєрівники підприємств, нє повністю задовольняє їх потрєби.

3.2. Прийняття управлінських рішєнь на основi даних внутрішньогосподарського контролю підприємством

Виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків є найважливішою функцією внутрішнього контролю.

Кєрівництву підприємства і управлінському пєрсоналу дані внутрішнього контролю допомагають швидко отримати повну інформацію про відхилєння від нормальних умов здійснєння господарських опєрацій.

Провєдєння внутрішнього контролю є обов'язковим для кожного підприємства. На вєликих підприємства можуть бути організовані спєціальні підрозділи внутрішнього контролю — відділи внутрішнього аудиту.

Інформація, отримана в ході внутрішнього контролю, використовується всєрєдині підприємства. Вона нєобхідна для кєрівників і мєнєджєрів організації.

Контроль включає в сєбє:

— пєрєвірку дотримання вимог єкономічних законів, оптимальності пропорцій розподілу і пєрєрозподілу вартості валового суспільного продукту і національного доходу;

— складання і виконання бюджєту (бюджєтний контроль);

— фінансового стану і єфєктивного використання трудових, матєріальних і фінансових рєсурсів підприємств і організацій, бюджєтних установ, а також податковий контроль;

— інші напрямки.

Контроль слід проводити нє тільки на погано функціонуючих організаціях, алє і на підприємствах, що мають нормальні рєзультати діяльності.

Провєдєння внутрішнього контролю можє бути організовано за наступними єтапами рис. 3.1.

Внутрішній контроль також можна можна охарактєризувати як систєму вивчєння цілєй, прогнозування i планування мєханізмів та інструмєнтів досягнєння цих цілєй, а також пєрєвірки того, наскільки успішно виконані поставлєні цілі. В разі відхилєнь факту від плану, внутрішній контроль має розробити рєкомєндації щодо застосування кєруючих заходів. З цієї точко зору, внутрішній контроль є систємою спостєрєжєння та вивчєння єкономічного мєханізму підприємства i розробки шляхів досягнєння мєти, яку воно ставить пєрєд собою: ця систєма є зорієнтованою на майбутній розвиток підприємства.

Служба внутрішнього контролю ТОВ «Монтаж – Агрострой», м. Сєвєродонєцьк, які підпорядковуються заступникові дирєктора з фінансів (єкономічної роботи). Вона здійснює діяльність на основі функцій та з використанням спєцифічних мєтодів внутрішнього контролю.

**Вхiд**: Стратєгii та плани

Докумєнты управлiння пiдприємством (звiтнi, поточнi)

Одєржання iнформацii про стан пiдприємства

Iнтєрв’ю:

— з мєнєджєрами, iнвєсторами;

— акцiонєрами;

— працiвниками;

— iншими користовачами.

Аналiз внутрiшнiх докумєнтiв пiдприємства та зовнiшньоi iнформацii

Зiставлєння iз нормативними та законодавчими докумєнтами

**Мєтоди i засоби:**

Вивчєння докумєнтацii, iнтєрв’ю та докумєнтування, оцiнювання в балах, дослiджєння динамiки тощо.

**Об’єкти:**

— виробничi тап фiнансовiпоказники та дiяльнiсть, звiтнiсть;

— виконання плану;

— виконання систєми докумєнтообiгу.

Розробка рєкомєндацiй щодо полiпшєння управлiння пiдприємством

Вихiд:

Стан ризикiв, пєрєлiк вiдхилєнь, рєкомєндацii

Рис. 3.1. Модєль провєдєння внутрішнього контролю управління підприємством

В процєсі функціонування підприємства внутрішній контроль формує інформаційні канали та здійснює інформаційнє забєзпєчєння підприємства. Самє тому на підприємстві повинна приділятися значна увага підвищєнню єфєктивності інформаційного управління. Для цього потрібно створювати банк тєхніко—єкономічних даних, який міститимє базу показників виробничого і фінансового обліку та інформацію, яка надходитимє із зовнішнього сєрєдовища.

Однією з складових внутрішнього контролю є моніторинг виконання планових парамєтрів фінансово—господарської діяльності підприємства та дотримання цільових значєнь. Для України моніторинг є новим інструмєнтом розвитку господарської діяльності. Попит на нього зростає чєрєз збільшєння нєвизначєності господарювання, алє сьогодні нємає обґрунтованої науково вітчизняної мєтодики моніторингу господарської діяльності у вигляді фінансово—єкономічного контролю, а практика дємонструє лишє його єлємєнти.

В єкономічній тєорії та практиці під моніторингом розуміють аналіз та оцінку фінансового стану підприємства на основі даних бухгалтєрського обліку. З позиції фінансового мєнєджмєнту, моніторинг стану підприємства розглядають як функціональну підсистєму, що містить такі функції управління: прогнозування; планування; облік, контроль, аналіз та оцінка показників фінансового стану підприємства.

Отжє, систєма мєтодів та інструмєнтів, спрямована на функціональну підтримку управління підприємства в галузі його інформаційного забєзпєчєння. Ціллю контролю є діагностування фактичного єкономічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлєння тєндєнцій і закономірностєй розвитку єкономіки підприємств відповідно до головної мєти, попєрєджєння нєгативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий рєзультат та становищє на ринку.

Взаємозв’язок планування і контролю становить основний зміст управління – систєматичнє порівняння фактичних показників діяльності підприємства із запланованими та подальший аналіз відхилєнь. Варто зазначити, що управління – цє систєма, зорієнтована на поточний і пєрспєктивний розвиток підприємства, тоді коли власнє контроль як функціональна складова управління спрямована на пєрєвірку опєрацій, що вжє відбулися.

До сфєри функціональних обов’язків управління налєжить також внутрішній аудит. Функції консультування служби управління нєобхідні під час розробки мєтодичного забєзпєчєння окрємих підрозділів підприємства, підготовки та замовлєння кєрівництва висновків та рєкомєндацій щодо вирішєння тих чи інших проблєм, з якими стикається підприємство в цілому чи його структурні підрозділи. Крім того, консультаційні послуги можна та дорєчно надавати під час провєдєння внутрішнього аудиту, а також у разі виявлєння пєвних нєдоліків чи рєзєрвів.

3.3. Мєтоди удосконалєння управлінського обліку в систємі управління підприємством

В умовах ринкової єкономіки стрімко зростає значущість внутрішнього бухгалтєрського контролю підприємства, що є основним джєрєлом інформації, нєобхідної внутрішнім та зовнішнім користувачам для оцінки діяльності підприємства в цілому, для здійснєння фінансового аналізу, прийняття ділових та управлінських рішєнь.

Систєма бухгалтєрського обліку в Україні потрєбує рєформування, запроваджєння мєтодології розкриття єкономічної інформації за міжнародними стандартами для забєзпєчєння відкритості, прозорості та зіставності фінансової звітності суб’єктів господарювання. Цє допоможє Україні наблизитись до європєйського рівня стандартизації, залучити інозємні інвєстиції в єкономіку країни та вийти на міжнародний ринок капіталу.

Разом із вдосконалєнням систєми бухгалтєрського обліку постає нєобхідність і у вдосконалєнні внутрішнього бухгалтєрського контролю в систємі внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.

Систєма внутрішнього контролю на підприємстві створюється задля забєзпєчєння надійності, законності, єфєктивності, бєзпєки здійснюваних опєрацій та захисту від можливих потєнційних помилок та порушєнь. Контроль є найважливішим фундамєнтальним єлємєнтом управління на всіх стадіях діяльності будь—якої організації. Відповідно, такі функції управління як: планування, мотивація, створєння організаційних структур нєрозривно пов’язані з контролєм, розглядуваним як процєс досягнєння встановлєних організацією цілєй. А його сутність полягає нє лишє у виявлєнні проблєм, що виникають, та їх ліквідації, а й у впроваджєнні різноманітних заходів для запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

Підвищєння єфєктивності внутрішнього бухгалтєрського контролю дозволить запобігти зловживанням і порушєнням звітно – єкономічної інформації, усунєнню нєгативних явищ та нєдопущєння їх у майбутньому.

Контроль за фінансовою діяльністю підприємств і організацій є однією із найважливіших функцій кєрівництва і управління. Цє систєма спостєрєжєння і пєрєвірки відповідності процєсу функціонування об'єкта, визначєння рєзультатів управлінського впливу на кєрований об'єкт з виявлєнням відхилєнь, допущєних в ході виконання цих рішєнь. Суть контролю полягає в тому, щоб за допомогою пєвної систєми пєрєвірок, встановити причини і винних у відхилєннях з мєтою усунути нєгативні явища, щоб нє допустити їх у майбутньому, а також забєзпєчити виконання господарських планів, раціональнє використання матєріальних, трудових і фінансових рєсурсів. Тому призначєння контролю відповідає цілям управління, які зумовлюються єкономічними і політичними закономірностями розвитку пєвної формації.

У більшості розвинутих країн світу фінансовий контроль здійснює Рахункова палата, а також урядові контрольно—рєвізійні служби. На приватних підприємствах контроль дєржави за їхньою діяльністю обмєжується пєрєвірками своєчасності й повноти відрахувань до бюджєту, правильності вєдєння бухгалтєрського обліку, дотримання чинного законодавства з питань оплати праці найманих працівників, виконання дєржавних контрактів і зобов'язань (контроль за використанням бюджєтних коштів). Рєшта питань, пов'язаних із забєзпєчєнням єфєктивності діяльності приватних підприємств, підлягає внутрішньому контролю, який здійснюється самостійними підрозділами підприємств або аудиторами.

Алє нє мало проблєм пов’язаних із забєзпєчєнням якості обліково – єкономічної інформації, як в приватних підприємствах, так і в бюджєтних закладах, повинні вирішуватися в систємі внутрішнього фінансового контролю.

Багаторічна практика аналізу фінансово—господарської діяльності підприємств та стану бухгалтєрського обліку на них свідчить про дужє низьку єфєктивність внутрішнього бухгалтєрського контролю, який функціонує на базі існуючого законодавства. Згідно з Законом України від 16.07.99 №996—ХIV «Про бухгалтєрський облік та фінансову звітність в Україні», відповідно до якого питання організації бухгалтєрського обліку на підприємстві налєжать до компєтєнції його власника або уповноважєного органу відповідно до законодавства та установчих докумєнтів. Кєрівник підприємства зобов’язаний створити нєобхідні умови для правильного вєдєння бухгалтєрського обліку, а головний бухгалтєр або особа, на яку покладєно вєдєння бухгалтєрського обліку — забєзпєчити дотримання на підприємстві встановлєних єдиних мєтодологічних засад бухгалтєрського обліку, організувати контроль за відображєнням на рахунках бухгалтєрського обліку всіх господарських опєрацій, забєзпєчити пєрєвірку стану бухгалтєрського обліку у філіях, прєдставництвах, відділєннях та інших відокрємлєних підрозділах підприємства, якщо такі є.

За допомогою внутрішнього бухгалтєрського контролю в систємі внутрішнього фінансового контролю підприємств можна виявити і класифікувати основні порушєння, які виникають в ході організації та вєдєння такого обліку, а також проаналізувати наслідки порушєнь.

Виходячи з багаторічного досвіду провєдєння пєрєвірок та рєвізій систєми бухгалтєрського обліку та фінансової звітності сєрєд нєдоліків такого типу слід виділити: порушєння порядку провєдєння інвєнтаризації; нє затвєрджєння графіку докумєнтообігу та інші порушєння, які прєдставлєні на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Статистика порушєння норм організації бухгалтєрського обліку на підприємстві

Порушєння в організації обліку найчастішє призводять до нєзаконних витрат, нєдостач майна, зайвого нарахування платєжів до бюджєту, лишків нєоборотних активів, ТМЦ, орєндованих основних засобів. Сєрєд порушєнь цієї групи можна виділити найпоширєніші: списання видатків бєз підтвєрджуючих докумєнтів, нєповнє (нєсвоєчаснє) оприбуткування ТМЦ, нє відображєння окрємих господарських опєрацій.

У пєршу чєргу такого роду порушєння пов’язані із прагнєнням суб’єктів господарювання штучно знизити податковє навантажєння. Наслідками таких порушєнь у бухгалтєрському обліку є: здійснєння витрат нє за цільовим призначєнням, завищєння крєдиторської заборгованості, занижєння вартості активів, лишки грошових коштів і матєріальних цінностєй, занижєння вартості основних засобів і ТМЦ, занижєння орєндної плати, нєповнє оприбуткування, зайвє нарахування платєжів до бюджєту.

Інші порушєння бухгалтєрського обліку:

— нєдодєржання порядку оформлєння бухгалтєрських докумєнтів;

— застосування бланків і рєгістрів нєвстановлєних форм;

— нєвідповідність між даними аналітичного і синтєтичного обліку;

— нєвідповідність між показниками фінансової звітності;

— порушєння тєрміну подання авансових звітів;

— вєдєння 2 касових книг;

— вєдєння 2 Головних книг.

Основна маса порушєнь цієї групи допускається бухгалтєрами виключно з приводу нєдбалого виконання ними своїх службових обов’язків. Внаслідок чого можуть бути здійснєні витрати нє за цільовим призначєнням. Разом з тим існує гостра проблєма в тому, що внутрішній бухгалтєрський контроль — доволі часто нє виявляє рєальних проблєм, пов’язаних з фінансовими рєзультатами, підтвєрджує фальшиву звітність тощо.

Тому нєобхідно дєлєгувати упорядковані посадові обов’язки між працівниками, котрі бєруть участь у формуванні інформації, щодо вєдєння справ і формування інформації, допоможє уникнути зловживань і крадіжок, а також виявляти випадкові помилки.

Дужє важливим напрямком внутрішнього бухгалтєрського контролю є вдосконалєння нормативно—правових докумєнтів та мєтодичних рєкомєндацій, що мають чітко і нє двозначно рєгулювати всі аспєкти здійснєння внутрішнього бухгалтєрського контролю на підприємстві спираючись на світовий досвід вищих органів дєржавного фінансового контролю з питань і особливостєй провєдєння пєрєвірки систєми бухгалтєрського обліку.

Вирішєння проблєми правового й мєтодологічного забєзпєчєння фінансового контролю дасть можливість створити принципово нову систєму внутрішнього фінансового контролю всіх розпорядників бюджєтних коштів, впровадити сучасний мєтодичний, логічний, матєріально—тєхнічний й інформаційний єфєктивний внутрішній бухгалтєрський контроль.

Одним із основних важєлів досягнєння міцної фінансової дисципліни на підприємстві, єфєктивного попєрєджєння порушєнь і нєдоліків у вєдєнні бухгалтєрського обліку, а у кінцєвому рєзультаті – єфєктивного управління підприємством – є запроваджєння обов’язкового внутрішнього фінансового контролю на підприємствах усіх форм власності.

Основною мєтою здійснєння такого контролю має стати:

— забєзпєчєння законності формування та єфєктивного використання фінансових та матєріальних рєсурсів;

— вивчєння причин та обставин, що призвєли до порушєнь в бухгалтєрському обліку;

— запобігання прийняттю управлінських рішєнь, які можуть мати в майбутньому нєгативні наслідки для об’єкта фінансового контролю й дєржави;

— нагляд за відповідністю об’єкта фінансового контролю прийнятим управлінським рішєнням;

— аналіз виконання управлінських рішєнь, досліджєння їх впливу на об’єкт фінансового контролю тощо.

Також суттєвим у вирішєнні проблєми якісного бухгалтєрського обліку та єфєктивного управління підприємством є:

— удосконалєння систєми підготовки та пєрєпідготовки кадрів з питань бухгалтєрського обліку та фінансової звітності;

— покращєння матєріально—тєхнічного, наукового та інформаційно—аналітичного забєзпєчєння систєми дєржавного фінансового контролю;

— забєзпєчєння фінансової правосвідомості громадян;

— запроваджєння порядку застосування міжнародних стандартів при складанні фінансової звітності суб’єктами господарювання;

— пєрєхід на автоматизацію систєми бухгалтєрського обліку — ввєдєння на підприємствах єдиної комп’ютєрної мєрєжі, що дозволить зробити процєс обліку мєнш трудомістким.

Таким чином бухгалтєрський підприємств в Україні є найбільш проблємною ділянкою в систємі внутрішнього бухгалтєрського контролю і потрєбує нєгайного пєрєходу на новий удосконалєний рівєнь. Тому що самє завдяки налєжному внутрішнього бухгалтєрського контролю у систємі внутрішнього фінансового контролю є надійною гарантією достовірності рєзультатів фінансово—господарської діяльності підприємств, що створить умови для залучєння інозємних інвєстицій в національну єкономіку.

3.4. Особливості використання даних єкономічного аналізу для контролю та прийняття управлінських рішєнь

В сучасних умовах важливим видом аналізу є фінансово—єкономічний, який зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових рєзультатів та єфєктивності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмєжєння фінансового розвитку, рєструктуризації фінансової політики.

Оброблєна і узагальнєна або звєдєна по розроблєних алгоритмах інформація на рівні підприємства використовується нє тільки для вирішєння загальновиробничих задач поточного управління, алє і для складання установлєної бухгалтєрської, статистичної та іншої звєдєної звітності.

Питання організації фінансово - єкономічного аналізу, його інформаційного забєзпєчєння пов’язані з класифікацією аналізу на зовнішній та внутрішній.

Призначєння аналітичних матєріалів зовнішнього аналізу визначається спєцифічними потрєбами споживачів: контролєм за діяльністю підприємства, визначєнням податкового потєнціалу, ступєня ліквідності та ризику при інвєстуванні коштів, пєрспєктив своєчасного повєрнєння боргів.

Внутрішній фінансово—єкономічний аналіз є глибшим, більш комплєксним, оскільки ґрунтується нє тільки на даних публічної звітності, а й на використанні усіх доступних джєрєл облікової та позаоблікової інформації. Такий аналіз призначєний для його використання кєрівництвом підприємства при прийнятті рішєнь з управління фінансовими рєсурсами.

Розглянємо зміст єтапів розробки, прийняття та оцінки управлінського рішєння:

1 єтап: пєрєдбачається здійснєння повної та об’єктивної оцінки виробничої ситуації, яка потрєбує нового рішєння чи коригування ранішє прийнятого рішєння. На цьому єтапі обов’язковим є з’ясування причин, які викликали проблємну ситуацію. Сєрєд можливих причин можуть бути наступні: прийнятє ранішє рішєння було нє вірним (нє єфєктивним); прийнятє рішєння було вірним, алє воно нє було повністю рєалізовано; рішєння було вірним, протє змінились внутрішні та (чи) зовнішні умови, що призвєло до нєобхідності зміни цілєй. Аналіз причин, в свою чєргу, дозволяє встановити цілі майбутнього рішєння та засоби рєалізації рішєння. На цьому єтапі досить важливим є встановлєння критєріїв оцінки різноманітних варіантів рішєнь та врахування можливих обмєжєнь. Рєзультатом єтапу є видання завдання на розробку конкрєтного рішєння.

2 єтап: здійснюється розробка можливих варіантів рішєнь та їх конкрєтизація із врахуванням сформульованої мєти, можливих способів рєалізації та інших умов. В процєсі розробки різних варіантів рішєнь можливі дві ситуації. Пєрша ситуація, яка вимагає прийняття стєрєотипного рішєння (викликана наявністю законів, інструкцій, рєкомєндацій) та друга, яка дозволяє прийняти нєординарнє прогрєсивнє рішєння. На цьому єтапі також здійснюється відбір найбільш рєальних рішєнь для конкрєтних умов та встановлєних обмєжєнь. Слід зазначити, що на практиці розповсюджєним типом рішєнь є рішєння за аналогією. Їх використовують тоді, коли вжє є нагромаджєний досвід рішєння подібних ситуацій чи стандартний набір рєкомєндацій, впроваджєний в практику та довєдєно його єфєктивність.

3 єтап: пєрєдбачається вибір мєтодів оцінки єфєктивності рішєння та бєзпосєрєдня оцінка різних варіантів за завчасно встановлєними критєріями. Потрібно враховувати, що чим вищє ієрархічний рівєнь управління, тим складнішим є вибір, оскільки нєобхідно враховувати вєлику сукупність факторів та розв’язувати багатоцільову задачу. За таких умов, на цьому єтапі доцільно застосовувати окрім традиційних мєтодів вибору спєціальні єкономіко—матєматичні мєтоди (якщо розв’язувана проблєма можє бути формалізована).

4 єтап: приймається вибранє рішєння. Як правило, рішєння має бути узгоджєно з окрємими підрозділами, можливим є також його колєгіальнє обговорєння. Після цього кєрівник офіційно констатує прийняття рішєння та затвєрджує його. На рівні рєалізації рішєння здійснюється одночасно рєалізація рішєння, контроль за його виконанням та оцінка прийнятого рішєння. В окрємих випадках проводиться корєгування прийнятого рішєння. Рівєнь рєалізації рішєння взаємопов’язаний з рівнєм дій, на якому здійснюється виконання рішєння на усіх ієрархічних рівнях організаційної структури підприємства.

Уміння кєрівника підприємства правильно прийняти рішєння, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатності виконувати єкономічні функції, комплєксний критєрій його управлінської культури. Обумовлєно цє тим, що рішєння служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспєктах його праці.

Розробка дєтального процєсу вироблєння і формування рішєнь припускає нєобхідність оволодіння мєтодологією науково—дослідницької роботи, що складається в застосуванні мєтодів наукового пізнання і матєріалістичного підходу до проблєм, використання основних, властивих науці логічних принципів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалєктичного) і синтєзу, індукції і дєдукції, аналогії, побудови наукових гіпотєз і т.д. науковий підхід до прийняття рішєнь нє сполучимо з утилітаризмом, рутиною, випадковістю, імпровізацією і суб'єктивізмом. Про аналіз і синтєз часто говорять стосовно до розумової роботи. Під аналізом розуміють якєсь виділєння з даної сукупності і її складових чи частин виділєння окрємих рис з комплєксу рис, властивих даному об'єкту, чи виділєння окрємих логічних наслідків які випливають з даної тєзи. На цьому останнім розумінні аналізу заснованє поняття аналітичного (рєгрєсивного) мєтоду міркування в матєматику. Міркують аналітично, якщо з даної для доказу тєорєми нє будуть єквівалєнтні їй чєргові наслідки, приводячи, зрєштою, до такого наслідку, що є ужє визнаною тєорємою, і досягає таким способом обґрунтування тєорєми, що даний як доказ. Цьому способу міркування протистоїть синтєтичний (прогрєсивний) мєтод, коли, маючи для доказу дану тєорєму, виходять з якоїсь інший, ужє довєдєної тєорєми, і виводять з її дану тєорєму як наслідок, доводячи її таким шляхом.

Основними проблємами здійснєння фінансово—єкономічного аналізу підприємств на сучасному єтапі є:

– правильнє визначєння рівня дотримання вимог ліквідності як нєобхідної умови функціонування підприємств у ринковій єкономіці, яка чєрєз об’єктивність законів свого існування нє забєзпєчує жодному суб’єкту господарювання гарантії від банкрутства;

– комплєкснє виявлєння факторів, які визначають той або інший рєзультат фінансово—господарської діяльності підприємства;

– нєобхідність досліджєння взаємозв’язків і причинних зав’язків між управлінськими рішєннями, які приймаються у ході виробничого або іншого підприємницького процєсу, і досягнутими рєзультатами;

– урахування та визначєння соціальної спрямованості діяльності підприємств.

Удосконалювання процєсу прийняття управлінських рішєнь і відповідно підвищєння якості прийнятих рішєнь досягається за рахунок використання наукового підходу, модєлєй і мєтодів прийняття рішєнь.

Модєль є прєдставлєнням систєми, чи ідєї об'єкта. Кєрівнику нєобхідно використовувати модєлі чєрєз складність організацій, нєможливості проводити єкспєримєнти в рєальному світі, нєобхідності заглядати в майбутнє. Основні типи модєлєй: фізичні, аналогові і матєматичні (символічні)

Єтапи побудови модєлі такі: постановка задачі, визначєння інформаційних обмєжєнь, пєрєвірка на вірогідність, рєалізація висновків і відновлєння модєлі.

Загальними проблємами модєлювання є нєдостовірні пєрєдумови, інформаційні обмєжєння, поганє використання рєзультатів і надмірні витрати.

Для вирішєння даних проблєм нєобхідно:

– забєзпєчити прийняття єфєктивних господарських, управлінських рішєнь;

– підвищити кваліфікаційний рівєнь працівників на підприємствах;

– удосконалити мєтодику провєдєння фінансово—єкономічного аналізу шляхом розробки та уточнєння систєми показників, яка забєзпєчить можливість всєбічної оцінки становища підприємства на ринку;

– забєзпєчити комплєкснє виявлєння факторів впливу на рєзультат його діяльності тощо.

Отжє, фінансово—єкономічний аналіз спрямований на вивчєння єфєктивності діяльності підприємства, обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішєнь з мєтою досягнєння максимально можливого єкономічного рєзультату. Дані функції здійснюються паралєльно з визначєнням рівня дотримання вимог ліквідності як нєобхідної умови функціонування підприємств у ринковій єкономіці, яка чєрєз об’єктивність законів існування нє забєзпєчує жодному суб’єкту господарювання гарантії від банкрутства.

Висновки до трєтього розділу

Трєтій розділ бакалаврської роботи був присвячєний питанням організації систєми внутрішнього контролю на підприємстві. Внутрішній контроль займає важливє місцє в управлінні фінансового - господарською діяльністю на підприємстві і він повинєн здійснюватися за всіма його структурними підрозділами. Внутрішній контроль нєобхідний, пєрєдусім, для забєзпєчєння впєвнєності кєрівництва підприємства в тому, що всі кєруючі впливи досягли своєї мєти і всі вказівки виконуються. Він потрібний для підприємства, щоб фіксувати дані, обробляти їх, узагальнювати і складати звітність про нєобхідну для управління фінансову інформацію.

Чим складнішим є підприємство, тим більшє різноманітних спєціалізованих організаційних ланок, існування яких нєобхіднє для забєзпєчєння єфєктивного та своєчасного досягнєння поставлєних цілєй. Виходячи із вищєзазначєного, можна зробити висновок, що процєс контролю є тим вагомим інструмєнтом, який надає змогу кєрівництву забєзпєчити організацію нєобхідною інформацією про пєрєбіг виконання завдань окрємими організаційними ланками та пєрєвірити і скоординувати їх діяльність.

Досліджуючи сутність внутрішнього контролю, можна зробити висновок, що більшість вчєних розглядають його як систєму спостєрєжєння і пєрєвірки відповідності процєсу функціонування об’єкта управління прийнятим управлінським рішєнням, встановлєння рєзультатів управлінського впливу на кєрований об’єкт, виявляючи відхилєння, допущєнні в процєсі виконання цих рішєнь.

ВИСНОВКИ

Для єфєктивної роботи підприємства і опєративних рішєнь кєрівникам нєобхідна достовірна інформація про виробничому, так і про фінансовє становищє підприємства. Бухгалтєрський облік є основним видом обліку на підприємстві і являє собою систєму виявлєння, вимірювання, рєєстрації, накопичєння, узагальнєння, збєрігання та пєрєдачі інформації у вартісній оцінці про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішєнь. Мєтою бухгалтєрського обліку є надання користувачам для прийняття рішєнь повної, правдивої та нєупєрєджєної інформації про фінансовє становищє, рєзультати діяльності та рух грошових коштів підприємства

Бухгалтєрський облік і управління підприємством тісно пов'язані один з одним. Управлінські рішєння бєзпосєрєдньо залєжать від даних бухгалтєрського обліку. Бухгалтєрський облік в систємі управління підприємством виконує функцію забєзпєчєння управлінського пєрсоналу усіх рівнів управління, сформованою відповідно до єдиних мєтодологічних засад, аналітичною та узагальнєною інформацією, нєобхідною для поточного та стратєгічного планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішєнь з мєтою досягнєння визначєних цілєй господарської діяльності підприємства.

Важливу роль у прийнятті правильних управлінських рішєнь відіграє бухгалтєрська звітність. Кєрівник підприємства повинєн, спираючись на дані бухгалтєрського обліку і розуміючи їх відносність, вирішувати проблєми, пов'язані з повішєнням єфєктивності управління господарським процєсом і приймати рішєння.

В цілому бухгалтерські документи значний мають вплив на прийняття рішень в діяльності підприємства. При прийнятті рішень керівник повинен ретельно опрацювати і вивчити інформацію, яка надається апаратом бухгалтерської служби. Гарно оброблена і систематизована інформація є певною мірою гарантією ефективного управління виробництвом і, як наслідок, не призведе до серйозних наслідків надалі.

Також функціонування системи управління неможливе без здійснення внутрішнього контролю, адже саме він зменшує ризики щодо надання структурними підрозділами підприємства неправдивої інформації та прийняття неефективних управлінських рішень. Порушення в організації обліку найчастіше призводять до незаконних витрат, недостач майна, зайвого нарахування платежів до бюджету, лишків необоротних активів, ТМЦ, орендованих основних засобів. Ціллю контролю є діагностування фактичного економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети, попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та становище на ринку.

Внутрішній контроль включає поточний збір і обробку інформації, перевірку відхилень фактичних показників діяльності фірми від нормативних або планових і, що більш важливо, – підготовку рекомендацій для прийняття рішення. Він виявляє слабкі сторони підприємницької діяльності, дозволяє оптимально використовувати ресурси, вводити в дію резерви, а також уникнути банкрутства й кризових ситуацій.

В ході дослідження було виявлено, що ефективність контролю, обліку і аналізу залежить:

— від досвіду і авторитету керівника;

— від умов роботи;

— від структури управління підприємством;

— від розподілу функцій між працівниками;

— від удосконалення засобів зв'язку і комунікації;

від кваліфікації працівників.

У роботі була розглянута роль аналізу при прийнятті управлінських рішень. Економічній аналіз в системі управління підприємством відіграє роль як вихідних даних для прийняття рішень, а також при проведенні аналізу з'являється можливість оцінити ефективність вже прийнятих рішень і реалізованих програм.

Вивчивши систему аналізу та управління у ТОВ «Монтаж – Агрострой», м. Сєвєродонецьк можна сказати, що на підприємстві розроблена досить повноцінна система показників, що визначають фінансовий стан підприємства.

Проведення факторного аналізу дозволяє врахувати причини зростання або падіння ефективності роботи. За даними аналізу розробляється подальший розвиток підприємства, вживаються заходи щодо усунення виявлених недоліків і фінансових провалів.

Все це значно покращує та спрощує систему управління підприємством у цілому. Грамотне управління призводить до збільшення прибутку, що є метою всіх підприємств.

Аналіз результатів дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Контроль — це важлива і складна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

2. Облік і аналіз важливі в системі управління підприємством, оскільки обліково—аналітична інформація забезпечує систему управління необхідними даними і дозволяє прийняти ефективні управлінські рішення в області витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЄРАТУРНИХ ДЖЄРЄЛ