

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра бухгалтерського обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА  
На тему:  
«Організація і методика управлінського обліку»  
071 «Облік і оподаткування»

Студента 4 курсу Хвостенко А.Г.  
групи ОП-81а

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_

А.Г.Хвостенко

Керівник  
Старший викладач,  
кандидат економічних наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

О.В.Мірошниченко

Суми 2022

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра на тему  
«Організація і методика управлінського обліку»

Студента 4 курсу групи ОП-81а

Хвостенко Антона Геннадійовича

Актуальність теми дослідження визначається тим, що протягом останніх років тиск з боку зовнішніх зацікавлених сторін щодо отримання достатньої та вичерпної інформації про фінансовий стан підприємства підвищили актуальність управлінського обліку та звітності в багатьох компаніях і в суспільстві загалом.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних та практичних особливостей управлінського обліку на прикладі ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва», а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та методики управлінського обліку на підприємстві.

Об'єктом досліджування є особливості організації процесу управлінського обліку на ТОВ агрофірма «ім. Чапаєва».

Предметом дослідження є результати наукових досліджень у галузі управлінського обліку на підприємствах різних видів діяльності.

У ході дослідження були використані загальнонаукові методи, наприклад, аналізу та синтезу при дослідженні наукових праць, індукції та дедукції при трактуванні еволюційних етапів розвитку управлінського обліку, метод узагальнення. Також був використаний метод коефіцієнтів для розрахунків фінансових показників діяльності сільськогосподарського підприємства.

За результатами дослідження сформульовані такі висновки:

– виявлено, що впровадження управлінського обліку на підприємствах дає повну картину фінансового стану підприємства та сприяє прийняттю ефективних та швидких рішень;

– визначено підходи науковців щодо трактування поняття «управлінський облік» підтвердили те, що такий облік надає інформаційну підтримку менеджерам у процесах: прийняття рішень, економічного планування та контролю за виконанням плану;

– акцентовано, що ті підприємства, які ефективно використовують можливості управлінського обліку направляють свої сили на пошук стратегій досягнення цілей бізнесу та вибір найбільш прийнятних альтернатив;

– аналіз практичних особливостей управлінського обліку показав, що на досліджуваному підприємстві функціонує окрема його модель, дотриманні якої сприяє послідовності здійснення нормування витрат, їх планування, розробки виробничого бюджету, обліку витрат на виробництво, калькуляції його собівартості, моніторингу та аналізу на основі нормативів і планів витрат;

– запропоновані напрямки розвитку комп'ютерних інформаційних систем, які допоможуть визначати маркетингові стратегії агрофірми, потенційні нішеві ринки, сигналізувати про необхідні зміни виробництва в загальній системі управління ланцюгом поставок, тощо.

Одержані результати можуть бути використані підприємством для покращання організації та автоматизації процесу управлінського обліку.

Ключові слова: управлінський облік, управлінське рішення, зацікавлені сторони, обліковий процес, управління

Зміст кваліфікаційної роботи викладено в межах двох розділів на 35 сторінках, зокрема список використаних джерел із 40 найменувань, розміщений на 4 сторінках. Робота містить 2 таблиці, 3 рисунки, а також 2 додатки, розміщених на 3 сторінках.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2022 рік

Рік захисту роботи – 2022 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ .....	9
1.1 Сутність управлінського обліку, його місце в системі управління підприємством .....	9
1.2 Еволюція управлінського обліку та сучасні тенденції його розвитку .....	12
1.3 Особливості організації процесу управлінського обліку на підприємстві та його принципи .....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ТОВ «ІМ.ЧАПАЄВА» .....	20
2.1 Загальна економічна характеристика господарської діяльності ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва».....	20
2.2 Особливості організації та методики управлінського обліку на ТОВ агрофірмі «ім. Чапаєва».....	23
2.3 Напрями удосконалення системи управлінського обліку на ТОВ агрофірмі «ім. Чапаєва».....	29
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	36
ДОДАТКИ.....	40

## ВСТУП

Протягом останніх років тиск з боку зовнішніх зацікавлених сторін щодо отримання достатньої та вичерпної інформації про фінансовий стан підприємства підвищили актуальність управлінського обліку та звітності в багатьох компаніях і в суспільстві загалом.

Загальна кількість наукових праць підтверджують цей факт. Так, питаннями ролі управлінського обліку як інструменту забезпечення ефективності діяльності підприємства займалися Атамас П.Й., Гарасим П.М., Голов С. Ф., та інші. Тоді як специфіку управлінського обліку було розглянуто у працях Керімова В.Е., Комарова Н.Н., Єпіфанова А.А., Меренкова Л.О., Нападовської Л.В. Загалом погляду науковців можна ототожнити тим, що прибутковість бізнесу здебільшого залежить від ефективного управління ресурсами, тоді як воно на пряму залежить від впровадження у господарську діяльність управлінського обліку.

Враховуючи актуальність дослідження мети та особливостей змісту управлінського обліку на базі вітчизняного підприємства, через бажання кожного підприємця максимізувати прибуток, то було прийнято рішення щодо аналізу визначеного питання та виокремлення процесів які безпосередньо впливають на прийняття ефективних управлінських рішень, а також для стимулювання інновацій в управлінському обліку.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних особливостей управлінського обліку на прикладі ТОВ агрофірми «ім.Чапаєва», а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та методики управлінського обліку на підприємстві.

Відтак, основними завданнями дослідження є:

- здійснити теоретичний аналіз сутності управлінського обліку та визначити його місце в системі управління підприємством;
- дослідити еволюцію управлінського обліку та сучасні тенденції його розвитку;

- проаналізувати особливості організації процесу управлінського обліку на підприємствах;
- охарактеризувати загальний стан господарської діяльності ТОВ агрофірма «ім. Чапаєва»;
- визначити особливості організації та методики управлінського обліку на ТОВ агрофірма «ім. Чапаєва»;
- запропонувати напрями удосконалення організації та методики управлінського обліку на ТОВ агрофірма «ім. Чапаєва»;

Об'єктом досліджування є особливості організації процесу управлінського обліку на ТОВ агрофірма «ім. Чапаєва». Предметом дослідження є результати наукових досліджень у галузі управлінського обліку на підприємствах різних видів діяльності.

У ході дослідження були використані загальнонаукові методи, наприклад, аналізу та синтезу при дослідженні наукових праць, індукції та дедукції при трактуванні еволюційних етапів розвитку управлінського обліку, метод узагальнення. Також був використаний метод коефіцієнтів для розрахунків фінансових показників діяльності сільськогосподарського підприємства.

Інформаційною базою дослідження стала: внутрішня документація ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва», результати наукових досліджень українських та закордонних вчених, статистичні дані представлені Державною службою статистики України у Сумській області.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

### 1.1 Сутність управлінського обліку, його місце в системі управління підприємством

Добре структурована та ефективно функціонуюча інформаційна система на підприємстві, що забезпечує ефективне управління завдяки використанню звітів, підготовлених на основі цієї системи, базується на управлінському обліку. Сутність управлінського обліку полягає в наданні інформації, що підтримує впровадження процесу управління на різних його рівнях [13, с. 406]. Попит на економічну інформацію з боку системи управлінського обліку є результатом різних ситуацій прийняття рішень та контролю, що виникають за певних умов управління. Без цього раціональне управління підприємством було б неможливим.

Змінні та динамічні умови функціонування сучасних підприємств вимагають оснащення директорів та керівників центрів відповідальності відповідним набором актуальної інформації та даних [14, с. 53]. Саме на основі цих даних та інформації, виражених у формі різних звітів, приймаються ефективні рішення, що відповідають цілям компанії. Тому необхідно, щоб звіти були належним чином розроблені і подані у відповідній формі та у заздалегідь визначені строки. Основна мета цього полягає у комунікації між окремими відділами для швидкого реагування на непередбачені ситуації, які можуть виникнути у ході господарської діяльності. Відтак, підприємствах змушені будувати різноманітні системи фінансової та управлінської звітності, адаптовані до потреб нових умов ринкової економіки. Організація інформаційної системи компанії, починається з виявлення інформаційних потреб, на етапі створення відповідних звітів і завершується контролем наслідків виконання рішень, що є ключем до професійного управління компанією [8, с. 31].

П. Дрюкер зазначив, що управління сучасним підприємством має означати управління майбутнім, щоб діяти таким чином, необхідно керувати інформацією, яка дасть змогу приймати рішення [3, с. 39].

У сучасній економічній практиці знання, отримані за допомогою управлінського обліку, є дуже бажаними. Тому доцільно систематизувати знання в цій галузі та вказати можливі напрямки генерування нової, корисної інформації.

Різноманітні та зростаючі потреби користувачів сприяли розмежуванню управлінського обліку від рамок бухгалтерського та фінансового обліку [7, с. 32]. Завдяки цьому стало можливим задовольнити інформаційні потреби широкої групи користувачів створеної інформації та представити її в різні часові та предметні терміни з урахуванням різних одиниць вимірювання економічної активності. Сучасні погляди науковців підтверджують корисність отриманої управлінської інформації для оцінки фінансового стану та прийняття управлінських рішень [11, с. 50].

Варто відмітити те, що розвитку управлінського обліку додатково сприяла критика традиційно зрозумілої моделі бухгалтерського обліку [22, с.87]. Так нами були акумульовані думки, вітчизняних та закордонних вчених, які акцентували увагу на необхідності впровадження управлінського обліку на підприємствах, адже звична система обліку не лише не дає повної картини фінансового стану підприємства, але й не сприяє прийняттю ефективних та швидких рішень. Зокрема науковці виділяють такі недоліки, як:

- відсутність зворотного зв'язку між виходом (одержувачами інформації) та входом (бухгалтерські документи), що означає, що бухгалтерський облік не можна розглядати як цілісну інформаційну систему [2, с.482];

- відсутність механізмів зміни економічних та змінних параметрів, що ускладнює використання інформації з традиційної системи бухгалтерського обліку в інших функціональних сферах (тобто при побудові економетричних моделей, фінансового планування, тощо) [5, с.154];



– відсутність багатьох аналітичних функцій та прийняття рішень традиційного обліку, що обмежується обліковими записами, що ускладнює процеси управління бізнесом [16, с.223].

Зрозумівши, що між окремими видами обліку на підприємствах існує тісним взаємозв'язок, необхідно визначити сутність поняття «управлінський облік» та зрозуміти, як кожен із науковців імплементує його у власних наукових доробках (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Особливості трактування науковцями поняття «управлінський облік»

Автор	Особливості трактування
Карпова І.С. [17]	Управлінський облік дуже тісно пов'язаний з інформаційною системою управління компанією. Суть управлінського обліку полягає в наданні інформації, що підтримує реалізацію процесу управління
Шалаєва, Л. В. [35]	Управлінський облік розуміється як процес формування фінансової та нефінансової інформації відповідно до потреб керівництва підприємства, і зокрема з метою прийняття оперативних та стратегічних рішень працівниками та керівниками підприємства
Мочерний С.В. [25]	Управлінський облік - це система, яка надає інформацію, що допомагає керівникам у плануванні та контролі діяльності. Як система, вона включає збір, класифікацію, обробку, аналіз та надання інформації менеджерам
Нападовська, Л. В. [26]	Управлінський облік - це процес виявлення, вимірювання, збору, аналізу, підготовки та передачі інформації, що допомагає керівництву у повному досягненні цілей організаційного підрозділу. Він орієнтований на внутрішні потреби менеджерів
Добровський В.М. [10]	Управлінський облік надає економічну інформацію, яка буде корисною для прийняття правильних рішень. Водночас це вимагає від користувачів інформації розуміння процесу прийняття рішень та володіння певним рівнем економічних знань
Романів Р. [31]	Управлінський облік - це процес ідентифікації, вимірювання, аналізу, підготовки та передачі інформації (фінансової та операційної), що використовується менеджерами для планування, оцінки та контролю усередині організації та для забезпечення ефективного використання ресурсів

Відтак, підходи науковців, щодо тлумачення сутності поняття «управлінський облік» дещо різняться між собою, хоча здебільшого прослідковується єдиний економічний зміст, який полягає у тому, що такий облік надає інформаційну підтримку менеджерам у процесах: прийняття рішень, економічного планування та контролю за виконанням плану.

Отже, на відміну від фінансового обліку, інформаційна підсистема управлінського обліку зосереджена переважно на перспективній (майбутній) інформації та використовується насамперед її користувачами. Цей облік не регулюється вітчизняним законодавством, оскільки функція контролю у випадку управлінського обліку виконується інформаційними потребами одержувачів.

## 1.2 Еволюція управлінського обліку та сучасні тенденції його розвитку

На сьогоднішній день, система управлінського обліку затверджується вищим керівництвом організації. Так, працівниками розробляється специфічна для їх галузі, форми власності, виду діяльності зовнішня звітність, акумулювання та аналіз якої, ймовірно, у майбутньому призведе до ефективних економічних рішень. Проте, залишається відкритим питанням, те, як саме розвивався та функціонував управлінський облік раніше.

Відтак, нами було проведено дослідження, та виявлено, що в 70-х роках ХХ століття існували чотири основні елементи, які впливали на структуру системи управлінського обліку: стандартизація процесу, розмір підприємства, ступінь диференціації та ступінь децентралізації [36, с.169].

Деякі науковці наголошують, що еволюцію управлінського обліку слід розглядати стосовно змін, які відбулися в середині підприємств і які призвели до зміни їх організаційних структур, що дозволило компаніям адаптуватися до нових умов діяльності та стимулювало розвиток нової концепції розвитку підприємства [37, с. 56].

Інші спеціалісти вважають, що з плином часу управлінському обліку довелося розробити нові інструменти (розширити та вдосконалити ті, що використовувалися досі), щоб мати можливість надавати вичерпну фінансову та не фінансову інформацію [18]. Вони стверджують, що зміни, які відбулися (і досі відбуваються) в умовах функціонування підприємств, не призвели до

відмови від раніше використовуваної інформації. Саме тому розвиток управлінського обліку слід розглядати як еволюцію, в якій додаються нові методи та інструменти, використовуючи при цьому вже існуючі [12].

Найбільш часто цитованим дослідженням у літературі, що описує розвиток управлінського обліку, є публікація 1989 року IFAC28 «Концепції управлінського обліку», в якій виділено чотири етапи розвитку (таблиця 1.2) [36, с. 205].

Таблиця 1.2 – Еволюція управлінського обліку

Етап розвитку	Особливості
Етап I – до 1950 -х рр	На той час акцент робився на вимірюванні витрат та контролі витрат шляхом складання бюджету та різних методів обліку витрат
Етап II – до середини 1960 -х рр	Інтерес до управлінського обліку змістився у бік надання інформації для планування та контролю
Етап III – до середини 1980 -х рр	Увага була зосереджена на зменшенні витрат ресурсів у процесі виробництва шляхом використання різних аналізів та методів управління витратами
IV етап – з середини 1980 -х рр. до сьогодні	Інтерес до управлінського обліку зосереджений на створенні вартості шляхом ефективного використання ресурсів та використання методів з урахуванням вагомості вартості для клієнтів та акціонерів

*Джерело: складено автором на основі [36,37]*

Варто зазначити, що перший етап еволюції управлінського обліку відбувся в період масового промислового виробництва на підприємствах [30, с. 26]. Саме у цей період було розроблено більшість методів управлінського обліку, що використовувалися з ХХ століття, таких як: розрахунок витрат на оплату праці, матеріальних витрат та непрямих витрат, бюджетування грошових коштів, прибутку та капіталу, гнучке складання бюджету, прогнозування продажів, розрахунок стандартних витрат (повних та змінних), аналіз відхилень, трансфертних цін та показників досягнень відомства [37, с. 101].

У науковій літературі також є багато досліджень, в яких автори виділяють різну кількість етапів у розвитку управлінського обліку. Різна

кількість етапів еволюції управлінського обліку, підкреслена авторами, є результатом двох причин [9, с. 79-82]:

– по-перше, еволюційний характер змін управлінського обліку ускладнює виявлення «переходу» від одного етапу до іншого, що можна чітко вважати «віхами». Тому «ключові події», зазначені у багатьох дослідженнях, які зазвичай були книжковими виданнями або у визнаних наукових журналах, мають скоріше договірний, а не обов'язків характер.

– по-друге, після врахування того факту, що еволюція управлінського обліку є безперервним процесом, то чим новіший розвиток, тим більша кількість фаз, які можна виділити.

Наприклад, А. Яруга виділив у 1991 році п'ять етапів розвитку управлінського обліку. Автор підкреслив, що наступні фази характеризуються додаванням нових концепцій та методів до тих, що використовувалися досі, через те, що управлінський облік реагує на зміни в управлінні низкою нових, модифікованих систем, методів та процедур [37, с. 106].

У 2003 році Пушкар М.С. виділив, подібно до А. Яруги, п'ять етапів еволюції управлінського обліку, запровадивши додатковий підрозділ у зв'язку зі зміною умов, в яких працюють підприємства. Перші дві фази (до 1965 р.) Відносяться, на думку цього автора, до «індустріальної ери», а дві останні - до «постіндустріальної ери», відомої як «ера» інформації та знань, тоді як третя фаза мала перехідний характер. П'ятий етап, за словами Пушкар М.С., розпочався приблизно у 1995 році і триває досі, і його інтерес зосереджений на нематеріальних ресурсах, які є джерелом доданої вартості, а також на наданні інформації для стратегічного управління [30].

У 2009 році Нападовська Л.В. виділила чотири етапи розвитку управлінського обліку. Спираючись на дослідження IFAC, автор вважає період з кінця ХХ століття останньою (поточною) стадією еволюції [27, с. 31].

Отже, еволюційний характер розвитку управлінського обліку також означає, що в період до «переходу» на нову фазу деякі підприємства вже використовували інструменти, характерні для цієї фази. Також дослідження

підтверджують той факт, що система управлінського обліку деяких підприємств залишалася незмінною навіть через багато років після «початку» нового етапу. Така ситуація стала наслідком того, що якщо умови діяльності даної компанії не змінилися, то система управлінського обліку також не залишилася без змін.

### 1.3 Особливості організації процесу управлінського обліку на підприємстві та його принципи

Управлінський облік не підпорядковується жодним формальним критеріям, що впливають із умов введення, процесу обробки чи обсягу наданої інформації. Принципи його функціонування впливають із прийнятих цілей управління. Він успішно використовується як у виробничих, торговельних так і в некомерційних організаціях, наприклад, у відділах охорони здоров'я чи освіти.

Цілі управлінського обліку були сформульовані різними спеціалістами, вказуючи на те, що вони включають [32, с. 65]:

- надання інформації про вартість послуг, продуктів та інших об'єктів, що цікавлять керівників;
- надання інформації для планування, контролю, оцінки та безперервного покращення роботи;
- надання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

За допомогою проведеного аналізу, було виявлено, що управлінський облік надає інформацію про внутрішні потоки суб'єкта господарювання, створюючи, крім фінансового обліку, який надає дані про зовнішні потоки, загальний аналіз, який є корисним інструментом у процесі прийняття рішень.

Насправді, управлінський облік, особливо орієнтований на надання інформації менеджерам, тому такий облік вважається інформаційним інструментом, необхідним керівництву для прийняття рішень, з метою

максимізації прибутковості. Так, управлінський облік складається з трьох ключових функцій, зокрема серед них [23]:

- функція планування – управлінський облік допомагає у визначенні майбутніх цілей (стратегічне планування), надаючи необхідну інформацію для прийняття рішень щодо виробничих систем, цінової політики компанії, торгової політики та оцінки рентабельності вкладеного капіталу;

- функція організації – взаємодія управлінського обліку та організаційного процесу представлена таким чином: визначення організаційної структури, краще розуміння методів визначення повноважень та розподілу відповідальності є суттєвими у апробації інформації на підприємстві. Натомість необхідна інформація визначає структуру зібраних даних та обробляє таку за допомогою інформаційної системи управлінського обліку;

- функція контролю – управлінський облік забезпечує процес перевірки достовірності інформації, визначає рівень досягнення раніше визначених цілей, шляхом опрацювання звітів, які повинні вказувати на фактичні результати діяльності підприємства.

Вважаємо, що контроль є основною функцією менеджменту в організації, яка передбачає моніторинг впровадження економічної політики, оцінку результатів діяльності та виправлення будь-яких відхилень, а управлінський облік надає інформацію для досліджень та суджень, які дозволяють аналізувати будь-які відхилення від бюджету та приймати правильні рішення у ході господарської діяльності.

Така діяльність може бути ефективною, якщо рішення, виконання та контроль за виконанням ґрунтуються на оперативній, точній та повній інформації. Найважливішим завданням управлінського обліку є надання інформації керівництву, що дає можливість вчасно виявляти можливо понесені витрати, оцінювати певні елементи балансу, а також розраховувати собівартість продукції, яку необхідно порівняти з ціною продажу, щоб визначити ефективність розвитку діяльності, та, з іншого боку, для

прогнозування витрат, щоб визначити розбіжності з фактичними витратами [21, с. 49].

Якщо на підприємстві, функціонує система управлінського обліку, то така забезпечує [19, с. 103]:

- формування планів, необхідних для досягнення визначених цілей (стратегічне планування);
- формування короткострокових оперативних планів з використанням бюджету;
- придбання та використання джерел фінансування;
- повідомлення про перебіг поточних подій та фінансових операцій з використанням фінансового обліку та обліку витрат;
- вивчення діяльності та системи контролю за допомогою внутрішнього аудиту та управлінського контролю, підтвердженого оглядами та звітами про проведену діяльність.



Рисунок 1.1 – Основні принципи управлінського обліку  
Джерело: складено на основі [1, с.16; 4, с. 93;6, с. 154]

Як підкреслюють автори численних досліджень, управлінський облік повинен надавати інформацію та підтримувати менеджерів протягом усього процесу управління [1, с. 16]. Враховуючи той факт, що сфера завдань управлінського персоналу постійно розширюється, що є результатом мінливості та збільшення складності умов функціонування організаційних підрозділів, то таким працівникам необхідно вчасно реагувати на різноманітні фактори. Одним із таких способів, є дотримання принципів управлінського обліку. Звичайно, такий облік не регулюється законодавством, а отже дотримання основних його принципів не є вимогою, а їх перелік та зміст може змінювати в залежності від виду діяльності, необхідної інформації керівництва, цілей діяльності тощо. Проте, нижчеперелічені принципи є ґрунтованими та найбільш точно відображають сутність роботи управлінського персоналу (рис.1.1).

Відтак, у процесі аналізу основних принципів управлінського обліку було зроблено висновок, що дотримання управлінським персоналом сутності принципів управлінського обліку дасть змогу:

- звертати увагу на всі види ресурсів, тобто фінансові, матеріальні та нематеріальні ресурси;
- визначати вартість ефективних ресурсів, тобто тих, які генерують рентабельність бізнесу;
- оцінювати ефективність діяльності бізнесу з точки зору вартості, створеної для клієнтів, тобто учасників ринків товарів та послуг, а також інвесторів, учасників ринків капіталу;
- оптимізувати вартість товарів, робіт та послуг в довгостроковій перспективі;
- забезпечувати ефективність роботи міжпредметною співпрацею груп фахівців з менеджменту, маркетингу, логістики, виробництва тощо;
- впроваджувати інноваційні змін, ініціювати які мають організаційні підрозділи;



– аналізувати взаємозв'язки між досягненнями, що потребує вивчення зв'язку між генерованою вартістю та функцією корисності у короткостроковій та довгостроковій перспективі (для цього використовується стратегічна карта показників).

Таким чином, управлінський облік є корисним при плануванні, яке передбачає постановку завдань, пошук стратегій досягнення цілей бізнесу та допомагає у виборі найбільш прийнятних альтернатив. Він також надає як інформацію широкого діапазону так і стислу інформацію, що охоплює всю сферу підприємницької діяльності протягом визначеного періоду часу до вищого керівництва. У свою чергу визначені нами принципи та функції управлінського обліку допомагають створити міцну організацію, завдяки періодичним звітам про прибутки та збитки, бюджетам та звітам, підготовленим кожним центром відповідальності підприємства

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ТОВ «ІМ.ЧАПАЄВА»

### 2.1 Загальна економічна характеристика господарської діяльності ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва»

Загальновідомим є той факт, що Україна є аграрною країною, виробляючи щорічно сільськогосподарської продукції у п'ять разів більше ніж того необхідно для внутрішнього споживання [38]. При цьому Сумська область входить у п'ятірку областей за показником темпів зростання виробництва сільськогосподарської продукції [39]. Так при порівнянні загальних результатів діяльності 2021 та 2020 років аграрних підприємств, які розташовані на території Сумської області видно, що виробництва молока зросло на 1,2 тис. тон, а кількість реалізованих зернових та зернобобових культур зросла у відсоткову значенні на 4,2%. Лідерами за обсягами валового збору сільськогосподарського урожаю у Сумській області є Сумський, Глухівський та Конотопський райони [38]. Відзначимо, що у забезпеченні лідируючих позицій Глухівського району важливу роль займає ТОВ Агрофірма «ім. Чапаєва», яка функціонує з березня 2000 року. Протягом 22 – річного існування, на підприємстві змінювали види сільськогосподарської діяльності, наприклад в результаті збору першого урожаю було забрано лише пшеницю, тоді земельний банк ТОВ Агрофірми «ім. Чапаєва» становив 24 га. На поточний момент діяльність підприємства так само залишається орієнтованою на вирощування зернових культур, проте додатковими видами діяльності є розведення тваринництва (свинарство), вирощування овочів та баштанових культур. Окрім цього, підприємство з 2015 розпочало надавати додаткові послуги оренди майна (зокрема це стосується комбайнів, тракторів, обприскувачів, тощо).

Враховуючи видову розгалуженість сільськогосподарської діяльності ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва» спочатку пропонуємо здійснити аналіз його

економічних показників протягом 2018-2021 років. Так, за допомогою коефіцієнтного методу було проаналізовано майновий стан, платоспроможність та ліквідність діяльності ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва», результати розрахунків відображені у додатку Б.

Інтерпретуючи отримані результати відзначимо, що коефіцієнт зносу не відповідає нормативно встановленим нормам та збільшується з кожним роком, особливо це видно протягом 2018-2020 років. Збільшення такого показника свідчить про застарілу матеріально-технічну базу, що підтверджується нормативними документами на ТОВ агрофірмі «ім. Чапаєва», адже сільськогосподарська техніка не купувалася з 2016 року, а разі виходу з ладу таке обладнання здебільшого ремонтується працівниками заводу через високовартісне обслуговування спеціалізованих організацій. Хоча у 2021 році підприємством було закуплено сучасне оснащення для посіву зернових культур (зокрема це зернові сівалки та навантажувачі зерна) та обприскувач причіпний штанговий.

Оцінюючи платоспроможність та ліквідність то загальна ситуація протягом 2018-2021 років не є стабільною та прийнятною для динамічно-розвиваючого сільськогосподарського бізнесу. Так, наприклад коефіцієнт абсолютної ліквідності окрім того, що не відповідає нормативними вимогам., він також свідчить що зовсім не значна вартість (0,9% станом на початок 2022 року) зобов'язань при необхідності може бути погашена за рахунок грошей ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва», тоді як оборотних коштів у підприємства зафіксована допустима сума, що є фактом його поточної платоспроможності для погашення загальної суми зобов'язань сільськогосподарського підприємства, які виникли внаслідок господарської діяльності.

Узагальнюючи результати розрахунків зауважимо, що фінансова ситуація протягом 2018-2020 років не характеризувалася стабільністю, на це вплинули як внутрішні так і зовнішні фактори. Проте, досить важливу роль зіграло скорочення ринків збуту ТВО агрофірми «ім. Чапаєва», адже до 2014 року підприємство близько 80% вирощуваної продукції реалізовувало до

Російської Федерації. В кінці 2018 року директор зі збуту налагодив експортні відносини з польським підприємством, і кількість посівних площ зернових та зернобобових культур повністю відповідала договірним умовам, проте внаслідок пандемії договірні зобов'язання не вдалося виконати у повному обсязі. В результаті 2020-2021 році підприємство почало фінансово відроджуватися, про це свідчать і розраховані показники ліквідності та платоспроможності і загальна ситуація на заводі, яка характеризується збільшенням робочих місць.

Що стосується показників фінансової стійкості та ділової активності, то зауважимо, що ТОВ агрофірма «ім. Чапаєва» нарощує свою незалежність після критичного рівня у 2018 році, де показник знаходився на рівні 0,26 умовні пункти. Аналогічна ситуація і з показником фінансової стабільності. Також протягом 2020-2021 років збільшується незалежність підприємства від довгострокових зобов'язань, проте все ще підприємство не може похизуватися досягненням до допустимих норм. Загальна ситуація фінансової стійкості не є прийнятною, та характеризується погіршенням економічного стану ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва» протягом 2018-2020 років, проте в результаті налагодженості процесів збуту, купівлі сировини, покращення матеріально-технічної бази 2020-2021 роки демонструють підйом.

Загальна картина ділової активності ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва» є прийнятною протягом 2020-2021 років, так наприклад цьому періоду характерним є збільшення оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості, що відповідно позитивно відобразилося на термінах погашення такої заборгованості. Для прикладу, період погашення кредиторської заборгованості скоротився на 3 дня, тоді як дебіторської на 5 днів. Підтвердженням нарощення забезпеченості ТОВ агрофірми «ім. Чапаєва» основними засобами, за рахунок яких відбулося підвищення доходів за статтею фінансової оренди, є показник фондівддачі, який протягом 2020-2021 характеризується підвищенням, а отже позитивно характеризує новітній шлях господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

І останнім етапом дослідження економічного стану ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва» є аналіз його рентабельності у динаміці, де видно що 2020 рік знаменувався для підприємств збитковою діяльністю акумулюючи при реалізації з копійок збитку, тоді як станом на 2021 рік ситуація змінилася і кожна реалізована гривня дає змогу сформувати 13 копійок прибутку.

Отже, аналіз економічного стану діяльності ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва» підтверджує нестабільність, яка здебільшого стала наслідком впливу зовнішніх факторів (таких як економічні, політичні, нормативно-правові), проте після критичного рівня 2018 року управлінський персонал розробляє та імплементує у господарських процес поступові кроки нарощення конкурентних переваг, що відповідно позитивно впливає на окремі фінансові показники діяльності ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва».

## 2.2 Особливості організації та методики управлінського обліку на ТОВ агрофірмі «Ім. Чапаєва»

На поточний момент, система управлінського обліку на ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва» є раціональною, та означає широке використання методів економічного управління шляхом організації науково обґрунтованої стандартизації, планування (бюджетування), управлінського обліку, контролю та аналізу витрат, продукції та результатів сільськогосподарського виробництва. Причому нормування витрат передує їх плануванню (бюджетуванню) та управлінському обліку. Контроль на ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва» є універсальним механізмом і управлінською функцією організації, а тому використовується як при стандартизації, плануванні, так і в управлінському обліку витрат і виробничого циклу з одночасним застосуванням методів економічного аналізу виробничих факторів для прийняття управлінських рішень. Модель управлінського обліку, яка функціонує на ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва» відображена на рисунку 2.1.

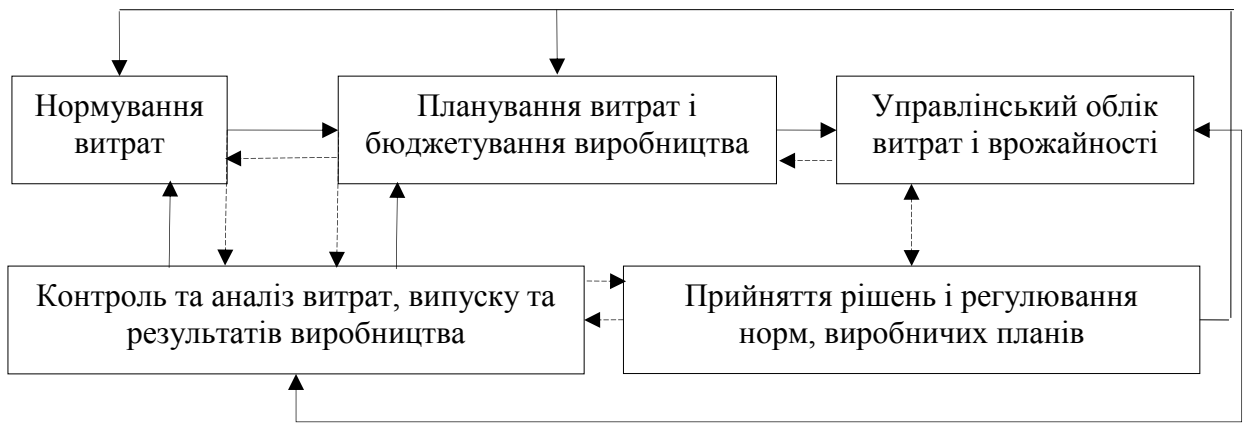


Рисунок 2.1 – Модель управлінського обліку на ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва»

Відповідно, до рисунку видно, що модель управлінського обліку на ТОВ агрофірма «Ім. Чапаєва» має поетапний характер формування відповідної інформації про використання ресурсів організації та ступінь раціонального управління його сільськогосподарською діяльністю. Поетапний характер цієї раціональної управлінської інформаційної системи полягає в послідовності здійснення нормування витрат, їх планування, розробки виробничого бюджету, обліку витрат на виробництво, калькуляції його собівартості, моніторингу та аналізу на основі нормативів і планів витрат, виробничого бюджету та фактичних даних управлінського обліку.

Щодо процесів, які виконуються управлінським персоналом, склад якого на ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва» сформований з чотирьох осіб, то такі виконуються послідовно. Спочатку управлінський персонал із залученням відділу бухгалтерії та закупки аналізує собівартість сільськогосподарської продукції. Після чого відбувається процес нормування витрат і на основі цих норм розробляється виробничий бюджет, який може коригуватися протягом року, враховуючи ціни на матеріали, вартість праці, тощо.

Наступним етапом є документування фактичного використання у процесі виробництва різних ресурсів на основі норм і планів конкретних видів понесених витрат. Потім відділом бухгалтерії ведеться аналітичний та синтетичний облік собівартості продукції виключно за статтями калькуляції.

На основі чого розраховується та визначається нормативна та фактична собівартості продукції, яку реалізує ТОВ агрофірма «Ім.Чапаєва».

Наступний крок полягає у контролі виробничих витрат, виявленні відхилень від їх нормативних, планових значень за місцями виникнення відхилень, причин та відповідальних осіб. На основі акумульованої інформації формують проміжні звіти для керівництва ТОВ агрофірма «Ім.Чапаєва», для подальшого прийняття управлінських рішень.

І фінальним етапом процесу управління є аналіз окупності виробничих витрат, маржинального доходу та операційного прибутку на етапі виробництва, прийняття рішень, регулювання, при необхідності, нормативів витрат, виробничих планів і бюджетів, деяких технологічних процесів рослинництва, тваринництва та інших галузей.

Варто зазначити, що при розробці нормативів витрат, управлінським персоналом ТОВ агрофірми «Ім.Чапаєва» проводиться аналіз фактичної собівартості та собівартості продукції за останні 3 роки, а також багатоваріантний аналіз з метою виявлення кількісних параметрів впливу на ці показники.

Також, при розробці нормативу амортизації біологічних активів на 1 га багаторічних насаджень у рослинництві та одну голову тварини у тваринництві, управлінський персонал ТОВ агрофірми «Ім.Чапаєва» виходить із сум справедливої вартості цих біологічних активів та методів нарахування визначених в обліковій політиці агрофірми амортизаційних відрахувань за багаторічні насадження та худобу. Використовувані методи нормування трудових, матеріальних і біологічних витрат на ТОВ агрофірми «Ім.Чапаєва» дозволять успішно застосовувати нормативний метод планування та обліку витрат у їх господарстві.

Необхідно звернути увагу, що для організації ефективної системи аналітичного управлінського обліку, планування та контролю витрат необхідно також розробити уніфіковану номенклатуру статей витрат для їх планування, управлінського обліку, аналізу та контролю, як для окремих

виробничих, обліково-планових об'єктів, так і для госпрозрахункових підрозділів (центрів відповідальності). При розробці такої номенклатури необхідно враховувати основних вимоги та умови управлінського обліку, зокрема такі:

- відповідність номенклатури статей витрат прикладній ознаці їх класифікації (за джерелами походження, природно-матеріальною структурою, співвідношенням до обсягу виробництва тощо);

- при виділенні окремих видів витрат на самостійні статті необхідно враховувати їх питому вагу в структурі собівартості та участь у створенні нової продукції;

- можливість поетапної організації, так як поетапне планування та облік витрат для окремих виробничих об'єктів, структур і підрозділів важливий контролю рентабельності змінних витрат і суми відшкодування постійних витрат, а також чистого доходу (операційного прибутку) від виробництва сільськогосподарської продукції;

- у розробленій номенклатурі витрат статті будуть чітко контролюватися керівниками і працівниками структурних підрозділів (бригад, господарств), за які відповідає центральна система управління агрофірми, а отже такі мають бути загально прийнятими.

Таким чином, проведений аналіз показав, що на ТОВ агрофірмі «Ім. Чапаєва» управлінському обліку приділяється досить значна увага. Так, управлінським персоналом, у складі чотирьох осіб, аналізуються всі фактори, які безпосередньо чи опосередковано можуть вплинути на прибутковість підприємства. Тобто теоретично управлінський персонал виконує покладені на нього функції, проте фактичний фінансовий стан підприємства, свідчить про неефективність управлінських рішень керівництва агрофірми.

Особливу увагу також пропонуємо акцентувати на питанні автоматизації управлінського обліку, в першу чергу це пов'язано з розвитком науково-технічного прогресу та діджиталізацією всіх сфер господарювання. Так, автоматизація сприяє розкриттю в управлінському обліку, що робить



управлінські рішення більш ефективними. ТОВ агрофірма «Ім. Чапаєва», як і більшість сільськогосподарських підприємств Глухівського району, зазвичай використовують прості електронні таблиці Excel для автоматизації управлінського обліку та бухгалтерську програму 1С. Проте в даний час можна використовувати більш складні ERP-системи.

Що стосується автоматизації управлінського обліку на ТОВ агрофірмі «Ім. Чапаєва», то слід зазначити, що будь-яка автоматизація потребує програмного забезпечення, яке надає різноманітні технічні можливості. До найбільш поширених на ринку засобів автоматизації управлінського обліку належать ERP-системи (частіше використовуються великими підприємствами, наприклад, 1С:ERP Enterprise Management 2, 1С:CRM, BIT.CRM, StorVerk CRM, Bitrix24.CRM) та хмарні сервіси.

Розглянемо переваги та недоліки систем, які використовуються для управління ТОВ агрофірмою «Ім. Чапаєва» (додаток В). Дані таблиці свідчать, що можливості автоматизації управлінського процесу на ТОВ агрофірмою «Ім. Чапаєва» досить великі, проте дані все ще надаються «вручну» під час посіву та збирання врожаю. До таких відомостей належать дані, наприклад, про посів: скільки засіяно площі, кількість трактористів, витрата насіння, витрата добрив, витрата палива тощо. Вся ця інформація повідомляється керівництву ТОВ агрофірма «Ім. Чапаєва» без розкриття, що означає, що система контролю не надає вичерпної інформації.

Вважаємо, що цей процес потребує автоматизації даних, звичайно, цей процес можна зробити в системі 1С, але більш ефективною та репрезентативною буде впровадження спеціальної управлінської програми для сільськогосподарських підприємств. З огляду на фінансовий стан ТОВ агрофірма «Ім. Чапаєва» не варто розглядати складні ERP-системи в поточному контексті, оскільки вони дорожчі. Наприклад, реалізація 1С:ERP Enterprise Management 2, на даний момент коштує близько 158 тис. грн або 1С:ERP Сільське господарство 2, як приклад, коштує 182 тис. грн., тоді як установка додаткових модулів для 1С коштує від 14 тис. грн. до 100 тис. грн.

Так, система управлінського обліку потребує автоматизації для доступності та узгодженості даних, контролю за персоналом та їх витратами, скорочення кількості можливих помилок та чіткої взаємодії різних центрів відповідальності агрофірми.

Впровадження додаткових модулів для програмного продукту 1С.Бухгалтерія матиме ряд переваг щодо використання форм управлінської звітності в режимі реального часу про посів та збирання врожаю, зокрема:

- ефективність, яка виражається в подачі даних на вимогу, у нашому випадку, щоденно. При цьому керівництво агрофірми зможе обрати, які показники потрібні (доповнені чи зменшені), що підвищить ефективність прийняття не лише стратегічних, а й фактичних рішень;

- управлінські звіти в режимі реального часу відрізняються від звітів фінансового обліку корисністю даних, що дозволяє оцінити фактичний стан справ і прийняти управлінські рішення на основі запропонованих звітів;

- особливістю запропонованих звітів є їх використання лише в межах сільськогосподарського підприємства, а відповідно, всі показники, порядок подання та кількість показників не регламентуються законодавством і можуть змінюватися залежно від завдань, які має виконувати підприємство;

- деталізація дозволяє розглядати дані як по бригадах робітників, так і по посівах, що допомагає приймати рішення не тільки про перерозподіл витрат за центрами відповідальності, а й за видами продукції, а також приймати рішення щодо окремих працівників і структурних підрозділів.

Відтак, впровадження додаткового програмного забезпечення для систематизації управлінського обліку є важливим інструментом для прогнозування термінів та інтенсивності роботи, оскільки сільське господарство, зокрема рослинництво, є галуззю, яка значною мірою залежить від погодних умов, а оцінка поданих даних дозволить керівництву підприємства оперативно приймати управлінські рішення, які в майбутньому позитивно вплинуть на прибуток ТОВ агрофірми «Ім. Чапаєва»..

### 2.3 Напрями удосконалення системи управлінського обліку на ТОВ агрофірмі «ім. Чапаєва»

Ефективність управлінського обліку на ТОВ агрофірмі «Ім. Чапаєва» напряму залежить від оперативного надання інформації управлінському персоналу, тобто тим, хто перебуває всередині організації, керує та контролює її діяльність. З метою підвищення фінансових показників діяльності агрофірми варто до такої інформації необхідно включити:

- інформацію про витрати на продукти та послуги, наприклад, у агрофірмі «Ім. Чапаєва» менеджери можуть використовувати собівартість продукції для встановлення відпускних цін та коригування таких при умові скорочення попиту чи виходу на ринок додаткових конкурентів. Крім того, ці витрати на продукцію можуть використовуватися для оцінки запасів і визначення доходу протягом визначеного терміну;
- бюджет, який є кількісним вираженням виробничого плану, що ґрунтується на майбутніх витратах, необхідних для забезпечення прибутковості бізнесу;
- звітність про результативність, яка за часту стосується порівняння бюджетів із фактичними результатами, тоді як отримані відхилення необхідно детально проаналізувати, щоб знайти основні причини та визначальні фактори, для покращення ситуації в найближчі роки;
- інша інформація, яка допоможе менеджерам у плануванні та контролі, може включати доходи сільськогосподарської компанії та послуги, які вони можуть надавати, журнали продажів, кількість одиниць продукції та потребу в ресурсах.

Надання доступу управлінському персоналу до вищезазначеної інформації дасть змогу швидко реагувати на мікро та макроекономічні зміни. Коригувати підпускні ціни, розширювати ринки збуту, аналізувати основних конкурентів, адаптуватися до нових вимог споживачів. Такий доступ є необхідним, оскільки на поточний момент, управлінський облік ефективно

функціонує на агрофірмі, проте керівництвом не приймаються управлінські рішення які б могли позитивно вплинути на прибутковість бізнесу.

Для забезпечення ефективного процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ агрофірмі «Ім.Чапаєва» нами була розроблена методика управлінського обліку витрат на виробництво сільськогосподарської продукції (рисунок 3.1).

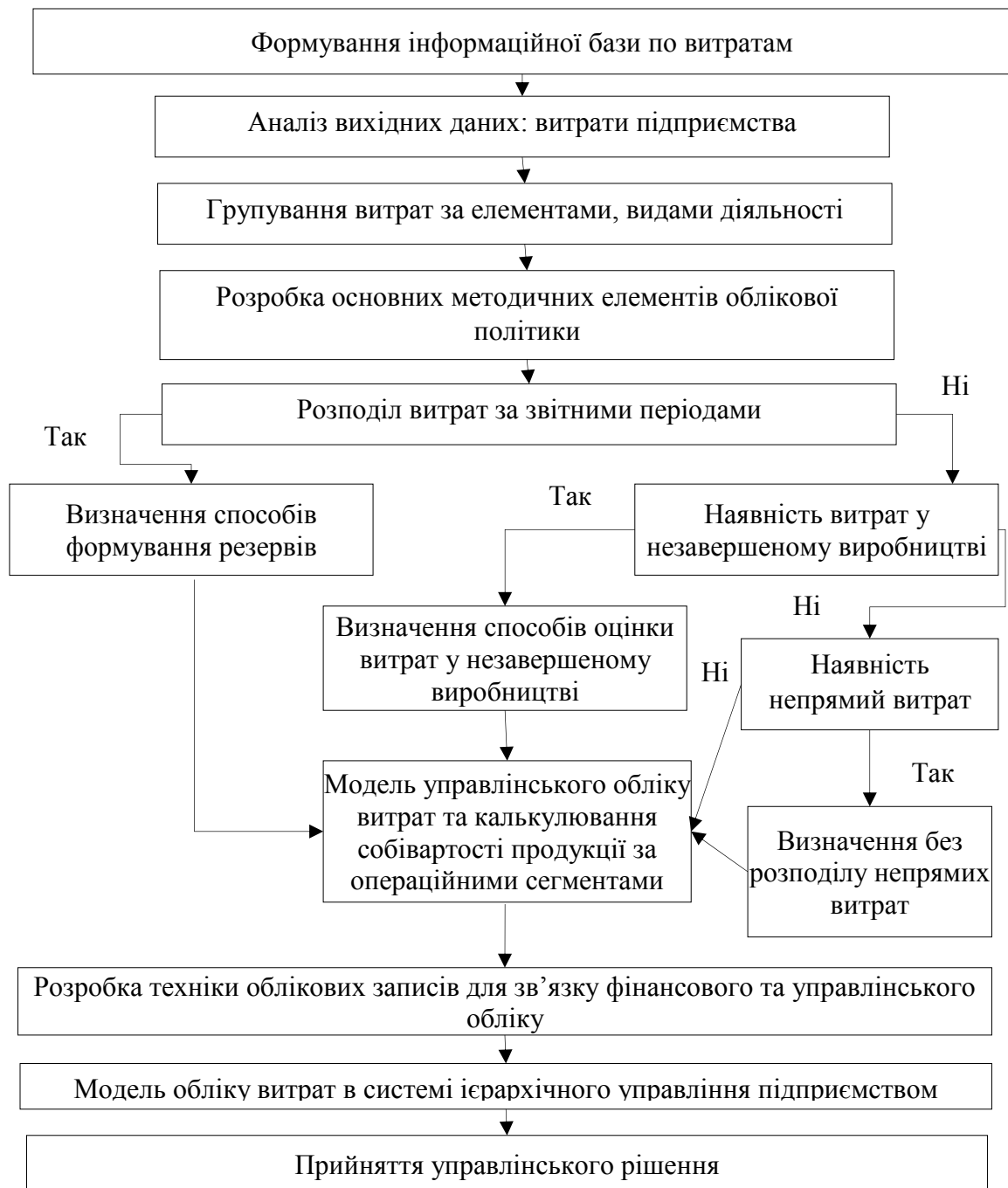


Рисунок 3.1 – Запропонована методика управлінського обліку витрат на виробництво продукції ТОВ агрофірми «Ім.Чапаєва»

Дані рисунка свідчать, що для початку варто сформувати інформаційну базу по витратах. Вважаємо, що цьому етапу варто приділити багато уваги, а акумульовану інформацію постійно оновлювати, адже така має включати основних постачальників засобів захисту рослин, добрив, насіння, основних засобів, комплектуючих тощо. Така інформаційна база не повинна обмежуватися лише вітчизняними підприємствами, адже товари які вирощуються агрофірмою постачаються закордон, а отже варто шукати нових контрагентів в Польщі та/або Румунії на умовах бартеру чи купівлі за зниженими цінами. Інформаційна база сформує уявлення про цінову політику вартості необхідної сировини на вітчизняному та міжнародному ринках, та дасть змогу оцінити якість кожного із запропонованих видів сировини та обрати найбільш якісне та економічно вигідне.

Наступні три етапи полягають у:

- групуванні витрат, наприклад на витрати рослинництва та тваринництва, які також мають бути розподілені за елементами (контрагент, вид сировини, тощо);
- розробці основних методичних елементів облікової політики (варто навести розмежування витрат за кожною класифікаційною групою, яка необхідна для потреб аналітичного обліку; визначити об'єкти обліку витрат та об'єкти калькулювання; навести перелік центрів відповідальності, що функціонують на агрофірмі; тощо);
- розподілу витрат за звітними періодами.

У разі якщо останній етап неможливо виконати, то на рисунку відображена покрокова інструкція, яка допоможе управлінському персоналу сформувати модель управлінського обліку витрат та калькулювання собівартості сільськогосподарської продукції агрофірми «Ім. Чапаєва».

І на завершення особливу увагу управлінського персоналу необхідно орієнтувати на програмне забезпечення, яке використовується на ТОВ агрофірмі «Ім. Чапаєва». На основі раніше проведеного аналізу таке програмне забезпечення можна згрупувати у дві підкатегорії. Перша підкатегорія

використовується для обробки даних про транзакції та відповідності нормативним вимогам. Відповідно до вимог чинного законодавства, бухгалтерія має вести бухгалтерський облік, облік персоналу та продукції рослинництва (наприклад, про використані пестициди) та тваринництва.

Інша підкатегорія програмного забезпечення використовується для цілей управління. Як зазначалося раніше, для цього персонал агрофірми «Ім. Чапаєва» використовує MS Excel, хоча часто у процесі роботи можна спостерігати й розрахунки на листках чи в зошитах. Здебільшого такі розрахунки формуються агрономами, водіями та господарським відділом. А вже потім обліковий персонал їх переносить до Excel та формує звіти, наприклад про кількість використаного палива трактором на 1 га землі при удобренні, чи кількість використаних двокомпонентних добрив для стартового живлення кукурудзи. Звичайно, цей процес є трудомістким, а дані надані до бухгалтерії не завжди можуть бути точними та достовірними, оскільки часто заповнюються швидко руч в момент завершення звітнього періоду. Таке відношення до звітності призводить до представлення в управлінському обліку хибних даних, які потім негативно впливають на закупівлі, звіти про прибутки та збитки, розмір сплачених податків.

Вважаємо, що на агрофірмі «Ім. Чапаєва» має функціонувати таке програмне забезпечення для управління процесами, яке б використовувалося для контролю та автоматизації багатьох структурно-оперативних рішень, таких як, наприклад, контроль температури, освітлення, зрошення та родючості в теплицях. Звичайно, оцінюючи сучасний фінансовий стан агрофірми впровадження таких інформаційних технологій в управлінський процес є недоцільним, проте даним питанням слід задаватися вже зараз з метою визначення найбільш необхідних елементів програмного забезпечення.

Вважаємо, що майбутнє програмне забезпечення управлінського процесу має:

- розглядати більший обсяг фінансового менеджменту, а не лише ведення фінансового обліку, податкової звітності та аналізу;

- допомагати визначати маркетингові стратегії та альянси;
- допомагати визначити потенційні нішеві ринки, а не надавати дані про поточні тенденції ринку товарів;
- мати справу з багатьма вимірами та складністю управління людськими ресурсами;
- сигналізувати про необхідні зміни виробництва в загальній системі управління ланцюгом поставок;
- допомагати у виробництві продукту, який задовольняє бажання та потреби споживача.

Звичайно, розробка інформаційної системи на рівні агрофірми для задоволення цих потреб буде проблемою. Для початку в Україні, потрібне серйозне переосмислення ролі інформаційних систем управління. Це включатиме більше, ніж удосконалення апаратного забезпечення, комунікаційної інфраструктури та програмних компонентів інформаційної системи. Не менш важливими будуть аналітичні здібності, знання, мудрість та інтереси особи, яка приймає рішення в сільському господарстві.

Таким чином, було визначено, що на агрофірмі управлінський облік складається за допомогою безкоштовних програмних засобів. Враховуючи вартість новітнього програмного забезпечення, яке необхідне не лише досліджуваному підприємству, але більшості підприємств аграрної сфери, пропонуємо управлінському персоналу почати розробку власного програмного продукту, який би максимально задовольнив і працівників, які формують звітність, і тих менеджерів які її обробляють. Це дасть змогу скоротити ймовірність помилок та похибок, а також позитивно вплине на показники фінансової діяльності агрофірми, через унеможливлення крадіжок та не сумлінного виконання посадових обов'язків.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного дослідження було виявлено, що впровадження управлінського обліку на підприємствах дає повну картину фінансового стану підприємства та сприяє прийняттю ефективних та швидких рішень. Так, визначені підходи науковців щодо трактування поняття «управлінський облік» підтвердили те, що такий облік надає інформаційну підтримку менеджерам у процесах: прийняття рішень, економічного планування та контролю за виконанням плану.

Досліджуючи питання еволюції управлінського обліку було виявлено, що такий почав функціонувати з 1970-х років. Впровадження його на підприємствах в ті часи сприяло змінам їх організаційних структур, що дозволило компаніям адаптуватися до нових умов діяльності та стимулювало розвиток нової концепції розвитку. Варто також відзначити, що на поточний момент управлінський облік не є обов'язковим, а регулюється самостійно управлінським персоналом. Ті підприємства, які ефективно використовують можливості управлінського обліку направляють свої сили на пошук стратегій досягнення цілей бізнесу та вибір найбільш прийнятних альтернатив.

Аналіз практичних особливостей управлінського обліку показав, що на досліджуваному підприємстві функціонує окрема його модель, дотриманні якої сприяє послідовності здійснення нормування витрат, їх планування, розробки виробничого бюджету, обліку витрат на виробництво, калькуляції його собівартості, моніторингу та аналізу на основі нормативів і планів витрат. Щодо автоматизації такого обліку на ТОВ Агрофірмі «ім. Чапаєва», то облік ведеться на основі таких програмних продуктів як: 1С.Підприємство та MS Excel, що може ставити під сумнів достовірність управлінських звітів, через людський фактор.

На основі проведеного аналізу були запропоновані напрямки розвитку комп'ютерних інформаційних систем, які допоможуть визначати маркетингові стратегії агрофірми, потенційні нішеві ринки, сигналізувати про



необхідні зміни виробництва в загальній системі управління ланцюгом поставок, тощо.

Отже, проведені дослідження дали змогу сформулювати єдину думку щодо необхідності впровадження управлінського обліку на підприємствах для отримання найбільш точних та достовірних даних про фінансові показники діяльності. Окрім того, що такий облік є механізмом контролю за управлінською інформацією та інструментом прийняття ефективних управлінських рішень, він також має базуватися на основі автоматизованої комп'ютерної системи з метою унеможливлення виникнення помилок та похибок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Атамас П.Й. Управлінський облік: навчальн. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 463 с.
2. Аткинсон Э. А. Управленческий учет. Москва : «Вильямс», 2003. 878 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік: навчальний посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. – 448 с.
4. Бутинець Ф.Ф. Інформаційні системи бухгалтерського обліку: підручник. Житомир: ПП «Рута», 2002. 544с.
5. Гарасим П.М. Управлінський облік на підприємстві: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 270 с.
6. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ: Лібра, 2008. 704 с.
7. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану перспективи розвитку: монографія. Київ: ЦУЛ, 2007. 522 с.
8. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2004. 228 с.
9. Добровський В.М. Управлінський облік: навч.посіб. Київ.:КНЕУ,2003. 235с.
10. Добровський В.М. Управлінський облік: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 278 с.
11. Должанський М.І. Бухгалтерський облік в Україні: підручник. Львів: «ЛБІ НБУ», 2008. 495с
12. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. с.65.
13. Болюх М.А., Бурчевський В.З. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 540с.
14. Задорожний З.В. Внутрішньогосподарський облік у будівництві: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 336 с.

15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. №996 – XIV.
16. Карпова Т. П. Управленческий учёт: учебник. Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 350 с.
17. Карпова І.С. Впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності в комерційному банку: підручник. Київ: МІМ-Київ, 2001.454 с.
18. Керімов В.Е., Комарова Н.Н., Єпіфанов А.А. Організація управлінського учета за системою «директ-костинг». *Аудит і фінансовий аналіз*. №2. 2014. С.11- 15.
19. Корольов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: «Знання»,2007. 378с.
20. Кулаковська ЛЛ. Організація і методика аудиту: навч. посіб. Київ: Каравелла, 2005. 560 с.
21. Ластовецький В.О. Виробничо-комерційний облік і внутрішньогосподарська (управлінська) звітність за центрами витрат і відповідальності: монографія. Чернівці: Місто, 2003. 156с.
22. Лень В.С. Управлінський облік: навч. посібник. Київ: Знання – Прес, 2003. 287 с.
23. Меренкова Л.О. Види центрів відповідальності в системі бюджетування на підприємстві URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua) (дата звернення 24.03.2022)
24. Мних Е.В. Економічний аналіз фінансових на промисловому підприємстві: навч. посібник. Львів: Світ, 1998. 208с.
25. Мочерний С.В. Основи економічної теорії: навчальний посібник. Тернопіль: «Астон», 2001. 507 с.
26. Нападовська, Л. В. Базові принципи управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. Випуск 1. 2013. С. 173-181.
27. Нападовська Л.В. Управлінський облік: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2009.450 с.

28. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»
29. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» Затверджено наказом Міністерства фінансів України №318 від 31 грудня 1999 р.
30. Пушкар, М.С. Історія обліку та контролю господарської діяльності: навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 223 с.
31. Романів, Р. Принципи формування внутрішньогосподарської звітності в системі управлінського обліку. *Наукові записки*. Тернопіль : ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2002. № 10. С. 202-204.
32. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: підручник. Київ: «Альтера», 2003-485с.
33. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 320 с.
34. Фоміна, О. Інноваційні системи управлінського обліку. *Вісник КНТЕУ*. 2014. №1. С.73-82.
35. Шалаева, Л. В. Стратегический управленческий учет затрат в сельскохозяйственных организациях: монографія. Пермь: ИПЦ «Прокрость», 2014. 171 с.
36. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры. Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1994. 560 с.
37. Яруга А. Управленческий учет: опыт экономически развитых стран. Москва: Финансы и статистика, 1998. 240с
38. Скільки запасів сільськогосподарської продукції залишилось в Україні?. *Новини АПК | Головні фермерські новини України*. URL: <https://www.seeds.org.ua/skilki-zapasiv-silskogospodarskoi-produkcii-zalishilos-v-ukraini/> (дата звернення: 23.05.2022).
39. Виробництво культур зернових і зернобобових у підприємствах Сумської області. *Управління статистики*.

URL: [http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=935&article\\_id=12136](http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=935&article_id=12136) (дата звернення: 23.05.2022).

40. Скільки запасів сільськогосподарської продукції залишилось в Україні?. *Новини АПК | Головні фермерські новини України.*

URL: <https://www.seeds.org.ua/skilki-zapasiv-silskogospodarskoi-produkcii-zalishilos-v-ukraini/> (дата звернення: 23.05.2022).

## ДОДАТКИ

Додаток А

### SUMMARY

*Khvostenko A.G. Organization and methods of management accounting – Qualifying work of the bachelor. Sumy State University, Sumy, 2022*

The paper investigates the theoretical, methodological and practical aspects of the organization of management accounting, taking into account the conceptual, methodological and evolutionary aspects. The main purpose of this study is to develop recommendations for improving management accounting in enterprises taking into account modern scientific and technological requirements. The role of management accounting in the process of developing and making effective management decisions is studied.

Keywords: management accounting, management decision, stakeholders, accounting process, management

### АНОТАЦІЯ

*Хвостенко А.Г. Організація і методика управлінського обліку. – Кваліфікаційна робота бакалавра. Сумський державний університет, Суми, 2022 р.*

У роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти організації управлінського обліку, враховуючи концептуально-методичний та еволюційний аспекти. Основною метою цього дослідження є розробка рекомендації щодо покращення управлінського обліку на підприємствах враховуючи сучасні науково-технологічні вимоги. Досліджено роль управлінського обліку у процесі розробки та прийняття ефективних управлінських рішень.

Ключові слова: управлінський облік, управлінське рішення, зацікавлені сторони, обліковий процес, управління