

наукової і навчальної дисципліни, уточнити її функції в умовах переходу до ринкових відносин.

### Список використаних джерел:

1. Белобжецкий И.А. Финансовый контроль и новый хозяйственный механизм / И.А.Белобжецкий. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 256 с.
2. Максименко Г.Д. Внутриведомственный контроль / Г.Д.Максименко. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 172 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Аудит і ревізія підприємницької діяльності / Ф.Ф.Бутинець, Б.Ф.Усач, Н.Г.Виговська, Н.І.Петренко, М.М.Шигун. – Житомир: Рута, 2006. – 416 с.
4. Валуев Б.И. Организационно-методические вопросы ревизии предприятий по назначению следственных органов // Финансовый контроль / Б.И.Валуев, О.Б.Пойзнер. – 2008. – №1. – С.30-32.
5. Данилевский Ю.А. Финансовый контроль в отраслях народного хозяйства при различных формах собственности / Ю.А.Данилевский, Т.М.Мезенцева. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 134 с.
6. Белуха Н.Т. Ревизия и контроль в торговле / Н.Т.Белуха. – М.: Экономика, 1988. – 255 с.
7. Білуха М.Т. Аудит в бізнесі: посібник для бізнесменів / М.Т.Білуха. – Дніпропетровськ: Преском, 1994. – 240 с.
8. Білуха М.Т. Теорія фінансово-господарського контролю і аудиту / М.Т.Білуха. – К.: Вища школа, 1994. – 364 с.

УДК 657.1:339.92

**Н.В.Коцераба,**

Київський національний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

## **ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ ОБЛІК ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ**

У статті розглянуто актуальні питання внутрішньогосподарського обліку за центрами відповідальності у системі антикризового управління підприємством роздрібною торгівлі. Запропоновано методичні підходи до організації обліку на основі утворення та підтримання взаємопов'язаних відносин відповідальності керівників окремих підрозділів за виконання встановлених планових показників.

В статье рассмотрены актуальные вопросы внутрихозяйственного учета за центрами ответственности в системе антикризисного управления предприятием розничной торговли. Предложены методические подходы к организации учета на основе образования и поддержания взаимосвязанных отношений ответственности руководителей отдельных подразделений за выполнение установленных плановых показателей.

In article pressing questions of the intraeconomic account on the responsibility centers in system of anti-recessionary operation of business of retail trade are considered. Methodical approaches to the organization of the account on the basis of creation and support of the interconnected relations of responsibility of heads of separate divisions for performance of the established planned targets are offered.

**Ключові слова:** ринкова економіка, система антикризового менеджменту, криза, інформаційна система антикризового управління, роздрібна торгівля, внутрішньогосподарський облік, центри відповідальності, центр доходів, центр затрат.

Розвиток ринкової економіки висуває низку вимог щодо управління суб'єктами підприємницької діяльності, які стосуються створення сучасної системи антикризового менеджменту, одним із завдань якого є своєчасне виявлення кризових загроз та локалізація їх за відповідними структурними або функціональними підрозділами підприємства. Торгівля як ключова, найбільш динамічна галузь національного господарства, що забезпечує процеси обміну між суб'єктами господарської діяльності, за своєю суттю належить до ринкової економіки і саме тому органічно сприймає як позитивні, так і негативні її сторони. Криза, що охопила Україну у 2009 році, надзвичайно загострила питання розробки

та впровадження сучасних механізмів антикризового управління торговельними підприємствами. Вирішення цього питання ґрунтується на побудові ефективної інформаційної системи антикризового управління господарськими процесами, в якій важливу роль відіграє внутрішньогосподарський облік за центрами відповідальності. У статті обґрунтовується доцільність створення у підприємствах роздрібно торгівлі системи внутрішньогосподарського обліку на основі поєднання двох типів центрів відповідальності: центрів доходів і затрат та центрів формування чистого руху коштів.

Питання удосконалення системи антикризового управління підприємством є предметом дослідження як вітчизняних, так і закордонних фахівців, серед яких І.О.Бланк [1], В.В.Ковальов [3], М.О.Скібіцький [5]. Цілі і завдання внутрішньогосподарського (управлінського) обліку більшість вчених пов'язує з інформаційними потребами антикризового управління, що викликає необхідність організації облікового процесу за центрами відповідальності. Є.Ю.Добровольський, Б.М.Карабанов, П.С.Боровков, Є.В.Глухов, Є.П.Бреслав [2], М.Х.Корецький, Н.В.Дацій, Л.В.Пельтек [4] та деякі інші фахівці пропонують загальні підходи до організації внутрішньогосподарського обліку, надаючи перевагу одному з двох типів центрів відповідальності, що призводить до обмеження інформації стосовно утворення фінансових ризиків (якщо перевага надається центрам доходів і затрат) або операційних ризиків (при створенні центрів формування чистого руху коштів). На відміну від існуючих підходів до організації внутрішньогосподарського обліку за центрами доходів, затрат і прибутку або за центрами надходжень, видатків і чистого руху коштів, дана стаття пропонує поєднання обох типів центрів відповідальності, що дозволить створити ефективну систему протистояння кризовим загрозам та забезпечити дієвий контроль за виконанням як бюджетів доходів і затрат, так і бюджетів руху грошових коштів кожним структурним або функціональним підрозділом підприємства роздрібно торгівлі.

Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення організації внутрішньогосподарського обліку за центрами відповідальності в системі антикризового управління підприємством роздрібно торгівлі.

Антикризове управління за напрямками діяльності та структурними і функціональними підрозділами підприємства ґрунтується на утворенні та підтриманні взаємопов'язаних відносин відповідальності керівників окремих підрозділів за виконання встановлених планових показників. Створення у межах загальної системи внутрішньогосподарського обліку центрів відповідальності забезпечує антикризове управління інформацією стосовно внеску кожного підрозділу у формування результативних показників, до яких належать чистий прибуток та чистий рух коштів підприємства.

Центри відповідальності створюються залежно від обраного принципу відображення господарських операцій у внутрішньогосподарському обліку.

Перший принцип відображення господарських операцій, який базується на використанні рахунків внутрішньогосподарського обліку, передбачає оцінку доходів і затрат, згрупованих за наступними центрами відповідальності:

✓ Центр затрат (ЦЗ). Центрами затрат є всі структурні та функціональні підрозділи підприємства, оскільки здійснення відповідних функцій завжди супроводжується затратами. У системі антикризового управління центри затрат як об'єкти внутрішньогосподарського обліку створюються для поглибленої деталізації затрат, досліджуючи їх з точки зору впливу на фінансовий результат з метою локалізації кризових загроз зменшення або неотримання прибутку.

✓ Центр доходу (ЦД). До центрів доходу належать підрозділи, керівники яких відповідають лише за дохід, який є результатом діяльності даного підрозділу. Підрозділ залишається центром доходу лише за умови, якщо затрати підрозділу є фіксованими і не залежать від величини його доходу, а за їх формування несе відповідальність керівник іншого структурного або функціонального підрозділу. Керівник центру доходу також не має можливості контролювати прибуток, формування якого виходить за межі його компетенції.

✓ Центр маржинального доходу (ЦМД). Центри маржинального доходу можуть створюватись у великих підприємствах роздрібної торгівлі за умови, що керівники відділів продажу, крім доходу від реалізації товарів, мають можливість контролювати прямі (умовно змінні) затрати. У цьому випадку за формування чистого прибутку відповідає керівник центру прибутку, на рівні якого узагальнюється інформація стосовно доходу, маржинального доходу і затрат, отримана на рівні відповідних центрів відповідальності. Важливо відзначити, що створення центрів маржинального доходу на рівні товарних відділів дозволяє визначити їхній вплив на формування доходу від реалізації товарів, контролювати рівень прямих затрат за окремими групами товарів, а також забезпечує створення інформаційної бази контролю операційних ризиків за методом операційного важеля та на основі застосування моделі "CVP".

✓ Центр прибутку (ЦП). Створення центрів прибутку передбачає повну особисту відповідальність керівників за створення доходів, здійснення затрат і формування чистого прибутку. Найбільш інтегрованим центром прибутку є підприємство, вище керівництво якого відповідає за фінансові результати його діяльності. Центрами прибутку можуть бути також окремі підпорядковані підприємству структурні одиниці (філіали, магазини, торговельно-закупівельні бази тощо), за умови, що вони наділені відповідними повноваженнями щодо формування доходів і здійснення затрат.

✓ Центр інвестицій (ЦІ). Центр інвестицій створюється для забезпечення ефективного управління капіталом підприємства, інвестованим в його оборотні і необоротні активи. Оскільки інвестування капіталу за межі підприємства також створює відповідні активи, ми не бачимо термінологічної неузгодженості, на яку звертають увагу російські фахівці [2]. Керівник центру інвестицій контролює фінансування власних активів підприємства, метою якого є підвищення ринкової вартості підприємства шляхом створення і реінвестування в активи чистого прибутку та залучення капіталу з зовнішніх джерел фінансування. Отже, крім інформації, що надходить із центрів прибутку, керівнику центру інвестицій необхідно залучити дані стосовно руху грошових коштів, які не обліковуються за

центрами доходів, затрат і прибутку. Таким чином, на рівні центра інвестування має здійснюватись узагальнення інформації, яка надходить з центрів прибутку, та додаткової інформації стосовно формування надходжень, видатків та чистого руху коштів, що характеризує рух грошових коштів. Центр інвестицій можна розглядати як такий, що об'єднує всі інформаційні потоки внутрішньогосподарського обліку і дозволяє оцінити ефективність використання інвестованого в активи капіталу за показником рентабельності активів та якісний склад активів і джерел їх фінансування за показниками фінансової стійкості та платоспроможності, визначивши та локалізувавши за центрами відповідальності причини їх погіршення. Так само, як і центр прибутку, центр інвестицій створюється переважно на вищому рівні управління підприємством.

Другий принцип відображення господарських операцій передбачає їх розподіл за статтями і спрямовує внутрішньогосподарський облік на оцінку надходжень і видатків грошових коштів, згрупованих у бюджети залежно від змісту діяльності того чи іншого центру відповідальності. Відповідно до характеру руху грошових коштів підприємства роздрібної торгівлі внутрішньогосподарський облік пропонується організувати за наступними центрами відповідальності:

✓ Центр формування видатків грошових коштів (*ЦФВ*). Всі структурні та функціональні підрозділи підприємства роздрібної торгівлі належать до центрів видатків на тій підставі, що виконання покладених на них обов'язків та їх власне утримання супроводжуються витрачанням грошових коштів, за доцільність та ефективність якого несе відповідальність керівник кожного підрозділу.

✓ Центр формування надходжень грошових коштів (*ЦФН*). Центрами формування надходжень є структурні підрозділи, що відповідають за надходження грошових коштів на підприємство, а саме: торговий відділ та підпорядковані йому структурні підрозділи, що здійснюють реалізацію товарів та платних послуг. Диференціація надходжень здійснюється за названими підрозділами та операціями, наслідком яких є надходження коштів. Оскільки функціонування підрозділів, що відповідають за надходження, супроводжується видатками коштів, на базі таких підрозділів створюються також центри формування видатків.

✓ Центр формування чистого руху грошових коштів (*ЦФЧР*). До центрів формування чистого руху грошових коштів належать підрозділи підприємства, керівники яких відповідають як за надходження, так і за видатки коштів і мають можливість оцінити ефективність руху коштів за показником чистого руху коштів у межах центру відповідальності. Залежно від завдань, які виконує той чи інший підрозділ підприємства, чистий рух коштів може бути додатним або від'ємним. Узагальнення показників чистого руху коштів кожного підрозділу здійснюється на рівні вищого керівництва, яке несе відповідальність за всі надходження і видатки коштів і є найбільш інтегрованим центром чистого руху коштів підприємства.

✓ Центр формування стратегічного руху коштів (*ЦФСР*). Згідно з прийнятою підприємством стратегією розвитку, на рівні вищого керівництва може створюватись центр формування стратегічного чистого грошового потоку, керівник якого несе відповідальність за формування джерел фінансування підприємства та

напрямів витрачання грошових коштів. Отже, стратегічний чистий грошовий потік формується на основі розподілення коштів, що надійшли з усіх джерел фінансування, за напрямками їх витрачання, до яких належать: розвиток матеріально-технічної бази підприємства, здійснення маркетингових досліджень, розвиток персоналу, а також поточна операційна діяльність підприємства. Саме ці дані є тією необхідною додатковою інформацією, без якої неможливо організувати ефективну діяльність центру інвестицій, спрямовану на управління фінансуванням власних активів підприємства.

У системі управління за центрами відповідальності зазвичай обирається один з варіантів розподілу відповідальності: або за центрами доходів, затрат і прибутку, або за центрами формування надходжень, видатків і чистого руху коштів. Вибір тієї чи іншої системи розподілу відповідальності має ґрунтуватись на оцінці придатності сформованої бази даних для вирішення управлінських завдань. На цей час більш поширеним є розподіл відповідальності за центрами доходів, затрат і прибутку. Така локалізація інформації забезпечує антикризове управління даними щодо місць утворення та оцінки операційних ризиків. Натомість розподіл відповідальності за центрами формування надходжень, видатків і чистого руху коштів дозволяє визначити причини і місця утворення фінансових ризиків, що досить складно зробити за умов розподілу відповідальності за центрами доходів, затрат і прибутку. Отже, в антикризовому управлінні, на наш погляд, найбільш ефективним є поєднання обох систем розподілу відповідальності шляхом покладання відповідальності за діяльність центрів прибутку і формування чистого руху коштів на керівника структурного або функціонального підрозділу, у межах якого створено дані центри. Що стосується центру інвестицій та центру формування стратегічного руху коштів, цілком логічно об'єднати відповідальність за їхню діяльність на рівні вищого керівництва, ґрунтуючись на тому, що джерелом інвестованого в активи капіталу є надходження, які створюються у процесі руху грошових коштів. Отже, центр інвестицій за змістом виконуваних ним функцій потребує не стільки інформації стосовно доходів, затрат і прибутку, скільки даних, що характеризують рух грошових коштів. Саме дослідження руху грошових коштів дозволяє визначити джерела і величину надходжень та напрями й обсяг видатків. Щодо доходів і затрат треба пам'ятати, що вони є похідними від надходжень та видатків, які характеризують рух грошових коштів підприємства. Це означає, що інформацію стосовно інвестицій доцільно накопичувати у єдиному центрі, в якому відбувається оцінка впливу руху грошових коштів на зміну структури активів і капіталу, приймаються рішення стосовно розподілу чистого прибутку підприємства та який є одночасно центром інвестицій і центром формування стратегічного руху коштів.

Центри відповідальності, створені за різними рівнями управління, суттєво відрізняються за змістом та повнотою внутрішньооблікової інформації, для накопичення якої їх створено. У табл. 1 охарактеризовано особливості використання у системі антикризового управління даних, що формуються за центрами управління відповідно їх призначення та подальшого використання.

*Характеристика та використання первинної інформації, що накопичується  
у центрах відповідальності*

Центр відповідальності	Характеристика первинної інформації	Використання інформації
1	2	3
ЦЗ	Дані щодо складу і структури затрат, за здійснення яких відповідає керівник центру	Контроль виконання кошторису (контроль виконання бюджету центру стосовно затрат); встановлення причин відхилення від планових показників; аналіз динаміки затрат за складом і структурою; планування затрат
ЦД	Дані щодо складу і структури доходів, за отримання яких відповідає керівник центру	Контроль виконання кошторису (контроль виконання бюджету центру стосовно доходів); встановлення причин відхилення від планових показників; аналіз динаміки доходів за складом і структурою; планування доходів
ЦМД	Дані щодо складу і структури доходів та прямих затрат, які контролює керівник центру	Контроль виконання планових показників; визначення та факторний аналіз маржинального доходу; за умови доведення до центру нормативів постійних затрат – орієнтовна оцінка операційних ризиків
ЦП	Дані щодо складу і структури доходів та затрат підприємства	Контроль виконання планових показників; визначення та факторний аналіз чистого прибутку; оцінка оперативних ризиків; розробка стратегії запобігання операційним ризикам
ЦФВ	Дані щодо складу і структури видатків, за які відповідає керівник центру	Контроль виконання кошторису (контроль виконання бюджету центру стосовно видатків); встановлення причин відхилення від планових показників; аналіз динаміки затрат за складом і структурою; планування видатків
ЦФН	Дані щодо складу і структури надходжень, за які відповідає керівник центру	Контроль виконання кошторису (контроль виконання бюджету центру стосовно надходжень); встановлення причин відхилення від планових показників; аналіз динаміки надходжень за складом і структурою; планування надходжень
ЦФЧР (відповідно до виду діяльності)	Дані щодо складу і структури надходжень і видатків виробничої, інвестиційної або фінансової діяльності	Контроль виконання планових показників; аналіз структури надходжень і видатків; визначення чистого руху коштів за видом діяльності; оцінка достатності та ліквідності виробничого руху грошових коштів (для ЦФЧР виробничої діяльності); розробка стратегії запобігання ризикам зниження достатності та ліквідності руху грошових коштів
ЦФЧР	Дані щодо складу і структури надходжень і видатків підприємства	Контроль виконання планових показників; аналіз структури надходжень і видатків; визначення чистого руху коштів підприємства; оцінка достатності, ліквідності та ефективності руху грошових коштів; розробка стратегії запобігання ризикам зниження достатності, ліквідності та ефективності руху грошових коштів
ЦІ (ЦФСР)	Дані щодо доходів, затрат, фінансових результатів, надходжень, видатків і чистого руху коштів; складу і структури активів і капіталу	Контроль виконання планових показників; оцінка впливу руху грошових коштів на зміну складу і структури активів і капіталу; розробка стратегії розподілу чистого прибутку з метою забезпечення розвитку підприємства та запобігання фінансовим ризикам

Доцільність поєднання центрів відповідальності обумовлюється також особливостями бюджетного планування, у межах якого передбачається створення як бюджетів доходів і затрат, так і бюджетів руху грошових коштів. Важливим аргументом на користь побудови внутрішньогосподарського обліку за обома типами центрів відповідальності є особливості прогнозування балансових показників, базою для обчислення яких є узагальнена інформація бюджету доходів і затрат та бюджету руху грошових коштів: абсолютні величини більшості статей прогнозованого балансу залежать від темпів зростання доходу, а структура

активів, власного капіталу і зобов'язань обумовлюється рухом грошових коштів. Так само і причини негативних змін показників фінансової стійкості та платоспроможності треба шукати у центрах формування надходжень, видатків або чистого руху коштів. До сказаного треба додати, що показники доходів і затрат формуються як наслідок руху грошових коштів підприємства і до певної міри можуть вважатись вторинними у створеній інформаційній системі. Отже для встановлення причин негативних змін доходів і затрат може залучатись інформація, сформована у центрах формування надходжень, видатків або чистого руху коштів.

Запропонована система центрів відповідальності дозволяє своєчасно оцінити відхилення показників від стандартів контролю на рівні кожного структурного та функціонального підрозділу і вжити заходів щодо запобігання створенню кризових ситуацій шляхом максимальної конкретизації місць і причин їх виникнення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А.Бланк. – К.: Ника-Центр, 2006. – 672 с.
2. Добровольский Е., Бюджетирование: шаг за шагом / Е.Добровольский, Б.Карабанов, П.Боровков, Е.Глухов, Е.Бреслав. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.
3. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В.Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 767 с.
4. Корецкий М.Х. Управлінський облік: Навч. посібник / М.Х.Корецкий, Н.В.Дацій, Л.В.Пельтек. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 296 с.
5. Скібіцький М.О. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник / М.О.Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 568 с.

УДК 657

**Л.Ф.Маценко,**

Буковинський державний фінансово-економічний університет,  
м. Чернівці

### **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО КОНТРОЛЮ ОБ'ЄКТІВ УМОВНИХ ФАКТІВ ГОСПОДАРСЬКОГО ЖИТТЯ**

У статті розкрито особливості організації бухгалтерського контролю об'єктів умовних фактів господарського життя через виконання документів. Автором розглянуто виконання документів на стадіях реалізації умовного факту.

В статье раскрыты особенности организации бухгалтерского контроля объектов условных фактов хозяйственной жизни с позиции исполнения документов. Автором рассмотрены исполнения документов на стадиях осуществления условного факта

In the article exposed the peculiarity organization of accounting control contingency thats describe to implementation of documents. An author considers the implementation of documents on the stage of contingency realization.

**Ключові слова:** умовні факти господарського життя, організація бухгалтерського контролю, контроль виконання документів, розподіл функціональних обов'язків.

Контроль об'єктів бухгалтерського обліку є важливим та складним процесом забезпечення достовірності інформації, доцільності, законності господарських операцій, повноти та своєчасності їх відображення. Здійснюється він з метою встановлення порушень та відхилень фактичних даних від реальних. Здійснення контролю об'єктів умовних фактів господарського життя є основною умовою забезпечення корисності бухгалтерської інформації про такі факти, оскільки інформація може бути корисною лише за умови її достовірності, що забезпечується безпосередньо контролем.