

СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Кучанський О. В.

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-483-5-15>

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Стратегічний управлінський облік – це концепція управлінського обліку, орієнтована на підтримку довгострокових рішень і корпоративної стратегії. Акцент стратегічного управлінського обліку на зовнішніх факторах та нефінансовій інформації доповнює традиційні дані управлінського обліку. Для підприємств роздрібною торгівлі стратегічний управлінський облік набуває особливого значення, оскільки забезпечує узгодження облікової інформації з довгостроковими цілями бізнесу, надає керівникам необхідну інформаційну підтримку – від внутрішніх фінансових показників до аналізу ринкових трендів – що дозволяє швидко реагувати на зміни вподобань споживачів і дій конкурентів та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Незважаючи на потенційні переваги, запровадження стратегічного управлінського обліку у сфері роздрібною торгівлі супроводжується рядом складних проблем, зокрема:

- Складність збирання релевантних даних. Роздрібний бізнес генерує значні обсяги даних з різних джерел (продажі в магазинах, онлайн-транзакції, програми лояльності тощо), які часто зберігаються у розрізаних інформаційних системах. Дані перебувають у так званих «сховищах», не інтегрованих між собою, що ускладнює їх консолідацію та отримання цілісної картини [2]. Витягнення потрібної інформації та очищення даних від помилок і дублювань потребує значних зусиль, тому забезпечення якості та релевантності даних для стратегічного аналізу є суттєвою проблемою.

- Проблеми впровадження цифрових технологій. Сучасні аналітичні інструменти, інформаційні системи та штучний інтелект

здатні значно підсилити можливості управлінського обліку, але багато ритейлерів стикаються з бар'єрами на шляху їх впровадження. Серед головних перешкод – висока вартість впровадження складних ERP- і BI-систем, відсутність достатніх IT- та аналітичних компетенцій у персоналу, а також опір змінам з боку організаційної культури [2]. Низька обізнаність топ-менеджменту щодо переваг стратегічного управлінського обліку та недостатня підтримка інновацій також стримують використання новітніх підходів [3]. У результаті темпи цифровізації управлінського обліку в роздрібній торгівлі відстають від потреб бізнесу.

- Проблеми прогнозування та аналізу витрат. Планування в роздрібній торгівлі ускладнене високою волатильністю попиту та споживчих вподобань. Сезонні коливання, швидка зміна трендів і вплив макроекономічних факторів призводять до того, що традиційні методи бюджетування часто не забезпечують точного прогнозу. Управлінці стикаються з ризиком надлишкових запасів або дефіциту товарів через похибки у прогнозах попиту [1]. Аналогічно, аналіз витрат ускладнюється необхідністю врахування непрямих витрат через різні канали (офлайн та онлайн) і формати магазинів. Невизначеність середовища вимагає від стратегічного управлінського обліку більш гнучких підходів – впровадження сценарного планування, методів прогнозної аналітики та постійного перегляду бюджетів, що на сьогодні є викликом для багатьох роздрібних компаній.

- Недостатня інтеграція з корпоративною стратегією. Традиційно управлінський облік був зосереджений на внутрішніх оперативних показниках, що обмежувало його внесок у стратегічне планування. Нині багато роздрібних підприємств все ще мають розрив між обліково-аналітичною функцією та процесом формування стратегії. З одного боку, існує хибне уявлення, що стратегічні питання вирішуються іншими підрозділами, тому впровадження стратегічного управлінського обліку є другорядним [3]. З іншого – інформаційні потоки між відділами (фінансовим, маркетинговим, операційним) часто роз'єднані, що ускладнює використання облікових даних у стратегічних рішеннях.

Важливим кроком у подоланні труднощів упровадження стратегічного управлінського обліку є вивчення й адаптація досвіду провідних міжнародних компаній та економічно розвинутих держав.

У розвинутих країнах (США, країни ЄС) стратегічний управлінський облік є невід'ємною частиною системи управління компаніями, в тому числі у ритейлі. Великі ритейлери впроваджують

передові методики і технології, щоб пов'язати показники ефективності зі своїми стратегічними цілями. Так, ще станом на 2004 рік близько 57% глобальних компаній використовували збалансовану систему показників для оцінки виконання стратегії [4]. Цей підхід дозволяє перевести стратегічні пріоритети у конкретні KPI та контролювати їх досягнення. Роздрібні компанії також активно застосовують сучасні методи стратегічного обліку, як-от облік витрат за процесами (ABC) для точнішого розподілу витрат, аналіз ланцюжка цінності, бенчмаркінг з конкурентами тощо. Опираючись на такі інструменти, міжнародні ритейлери отримують змогу оцінити прибутковість окремих товарних категорій, форматів магазинів і регіональних підрозділів, що сприяє обґрунтованому прийняттю рішень щодо ціноутворення, асортименту та розширення мережі. Таким чином, закордонні компанії роблять акцент не лише на поточних фінансових результатах, а й на оцінці стратегічних факторів успіху – лояльності клієнтів, частки ринку, довгострокової прибутковості форматів торгівлі тощо.

Міжнародний досвід також демонструє зростаючу роль автоматизації та цифрових платформ у стратегічному обліку. Провідні ритейлери впроваджують системи бізнес-аналітики та інформаційні панелі (dashboards) для моніторингу ключових показників діяльності в реальному часі. Це дозволяє керівникам отримувати актуальні дані про продажі, запаси, динаміку виторгу по регіонах чи магазинах і своєчасно реагувати на відхилення від планів. Загалом, світові лідери роздрібу інвестують у “big data” та штучний інтелект для підсилення стратегічного управлінського обліку. Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що стратегічний управлінський облік розвивається у напрямку все більш тісного поєднання з цифровими технологіями та інноваційними методами аналізу, що дає змогу роздрібним компаніям отримувати конкурентні переваги.

Стратегічний управлінський облік у роздрібній торгівлі є важливим напрямом, безпосередньо пов'язаним з підвищенням конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Його подальший розвиток визначатиметься вирішенням окреслених проблем та активним впровадженням сучасних технологій. Серед ключових напрямів розвитку варто виокремити такі: цифровізація обліково-аналітичних процесів, посилення інтеграції стратегічного управлінського обліку з системою управління та стратегією, розвиток кадрового потенціалу та методичного забезпечення.

Література:

1. Retailers Forecast Demand with AI and Data Analytics.
URL: <https://biztechmagazine.com/article/2024/02/retailers-forecast-demand-ai-and-data-analytics/>
2. Overcoming Retail's Biggest Data Challenges.
URL: <https://toppandigital.com/us/blog-usa/overcoming-retails-data-challenges/>
3. Oyewo B., Hussain S. T., Simbi C. Challenges of implementing management accounting innovations: Evidence from the field. *Prometheus*. 2023. T. 38, № 4.
URL: https://www.researchgate.net/publication/369211373_Challenges_of_implementing_management_accounting_innovations_Evidence_from_the_field
4. What Organizations Are Successfully Using Balanced Scorecard?
URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/examples-success-stories/#:~:text=balanced%20scorecard%20examples%20that%20our,research%20has%20located>