

УДК 657.1

Матюха М.М., к.е.н., доцент

Київський торговельно-економічний університет

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ

У статті висвітлено питання організаційного забезпечення формування управлінської звітності. Визначено основні фактори впливу на організацію формування управлінської звітності.

Ключові слова: управлінська звітність, система управлінської звітності, організація формування управлінської звітності

---

*Матюха М.М.*

Matyuhа M.

## **ORGANIZATIONAL APPROACHES OF MANAGEMENT REPORTING**

The article deals with the formation of organizational support management reporting. The main impacts on the organization of the formation of management reporting.

Key words: management reporting, system management reporting, management reporting organization formation

Матюха М.М.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

В статье освещены вопросы организационного обеспечения формирования управленческой отчетности. Определены основные факторы влияния на организацию формирования управленческой отчетности.

Ключевые слова: управленческая отчетность, система управленческой отчетности, организация формирования управленческой отчетности

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема якісного сучасного забезпечення інформацією управлінського персоналу стає все більш насиченою і проблематичною. Відповідно значну увагу її формуванню приділяють внутрішні користувачі, що управляють діяльністю і відстежують зміну фінансової стійкості, платоспроможності та фінансового стану в цілому підприємств, організацій. Внутрішній користувач потребує представлення звітності у більш деталізованому вигляді для проведення поглибленої аналітичної роботи на конкретно взятому підприємстві для прийняття ефективного рішення. Саме у результаті вирішення потреби оперативного інформаційного забезпечення виникла така категорія спеціалізованої звітності як управлінська звітність. Звітність підприємств – це система показників, що охоплює і характеризує результати їхньої виробничо-фінансової діяльності за певний період. У ній знаходять відображення дані оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку. Разом з тим сучасні підприємства потребують врахування інших аспектів діяльності підприємства та забезпечення вирішення проблем, які навіть не відповідають системі облікової політики підприємства і потребують негайного вирішення поставлених задач на адресному рівні користувачів.

Система управління відрізняється розширеними сферами керування різноманітною діяльністю, зростаючими обсягами здійснення господарської діяльності, що потребує додаткового інформаційного

забезпечення та вирішення поточних заходів на основі додаткової аналітичної інформації. Тому постає необхідність використовувати удосконалені розширені інформаційні потоки в умовах використання новітніх технологічних засобів обробки та узагальнення облікової інформації.

Слід відзначити, що управлінська звітність має стати на підприємствах торгівлі основним джерелом прийняття управлінських рішень, її методологічні основи будуть ґрунтуватися на потребах користувачів інформації різного спрямування.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Широкого розповсюдження висвітлення питань дослідження управлінської звітності висвітлені у працях вітчизняних науковців П.Й. Атамаса [2], І.О. Бланка [3], Ф.Ф. Бутинця [4], С.Ф. Голова [5], Г.Г. Кірейцева [13], С.А. Кузнецової [7], Л.В. Нападовської [8], В.П. Пантелеєва [9], С.М. Петренко [10], М.С. Пушкаря [11], В.В. Сопка [12], М.Г. Чумаченка [6] та інших. Але на сьогодні ще не визначено єдиних організаційних підходів щодо формування управлінської звітності, створення її повноцінної системи. Саме такі дослідження мають бути проведені і вирішити основні комплексні завдання у даній сфері з метою подальшого їх удосконалення.

**Цілі статті.** Мета дослідження полягає в необхідності розробки організаційних підходів до створення системи управлінської звітності на сучасних підприємствах.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Інформаційні технології та комплексний підхід до вирішення проблем управління сприяють постійному розвитку системи звітності та розширенню можливостей інформаційного задоволення потреб різних користувачів. Сучасні підприємства потребують об'єктивної необхідності побудови інтегрованої системи інформаційної підтримки процесу управління, оперативною основою якого має стати управлінська звітність. В літературних джерелах визначення управлінської звітності дещо обмежено за причиною недостатнього дослідження даного сегмента звітності. В літературних джерелах визначення управлінської звітності дещо обмежено за причиною недостатнього дослідження даного сегмента звітності. Одне із визначень управлінську бухгалтерську звітність трактує як бухгалтерську звітність, що містить облікову інформацію про діяльність підприємства та надається внутрішнім користувачам у процесі управління підприємством [7, с. 15–24].

Для визначення конститутивних організаційних підходів формування управлінської звітності слід відзначити, що основу цього сегмента відповідно буде складати управлінська звітність та її система. Необхідно наголосити на тому, що систему управлінської звітності необхідно розглядати саме як систему, оскільки це є закономірним і об'єктивним аспектом для використання методологічних досліджень.

Поняття «система» досить широко використовується при визначенні організаційних засад обліку та звітності підприємства. Шпак В.А. при розгляді організації обліку, на підставі вивчених визначень виділяє основні фактори (умови) та ознаки (особливості) системи:

*Фактори:*

- велика кількість складових (елементів) системи;
- наявність зв'язку між елементами системи;
- цілісність та єдність елементів системи;
- єдність головної мети для всіх елементів системи.

*Ознаки [14, с. 9]:*

- наявність структури системи та її ієрархічність;
- відносна самостійність елементів системи – кожен із них сам володіє властивостями системи;
- наявність входів, виходів, контролю і управління елементами системи.

Стосовно управлінської звітності то їх доміанти відповідають основним факторам та ознакам системи. Під системою управлінської звітності слід розуміти організаційний порядок аналітично-облікової підтримки процесу управління, метою якої є забезпечення інформаційних потреб користувачів, що полягає у формуванні узагальнених показників на основі інформації, одержаної у різних підсистемах обліку і підготовка звітів у формі і в терміни, відповідно до запитів різних груп користувачів. Тут необхідно відмітити особливості організаційно-концептуальної основи управлінської звітності. Основним фактором, який визначає різноманітні параметри управлінської звітності, є потреби користувачів інформації.

Зокрема, у цьому зв'язку професор Нападовська Л.В. відмічає, що важливою умовою створення на підприємстві ефективної системи внутрішньої звітності є детальне вивчення завдань, які вирішують менеджери на різних рівнях управління, та виявлення інформаційних потреб, які залежать від повноважень щодо прийняття конкретних управлінських рішень. Для цього складаються інформаційні картки, що містять необхідну для використання інформацію за різними структурними підрозділами [8, с. 584].

Додатково при вивченні різноманітних потреб користувачів з метою побудови системи управлінської звітності слід проводити анкетування. Саме процес анкетування має проводитися за рівнями управління підприємством від нижчого, середнього і до вищого. Таке анкетування має враховувати функціональні особливості виконання обов'язків підрозділів підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Потреби управлінської інформації за суб'єктами користувачів (функціональна ознака) для формування управлінської звітності

Суб'єкти користувачів управлінської інформації	Потреби користувачів
1	2
Економічний (планово-економічний) відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація та методичне керівництво роботою відділів з питань аналізу;</li> <li>- розробка плану аналітичної роботи і контроль за його виконанням;</li> <li>- узагальнення результатів аналізу підприємства;</li> <li>- розробка заходів за результатами аналізу</li> </ul>
Фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз грошових надходжень;</li> <li>- аналіз виконання бізнес-плану;</li> <li>- аналіз фінансових результатів діяльності та рентабельності підприємства;</li> <li>- вивчення взаємовідносин з банком;</li> <li>- аналіз та оптимізації оподаткування підприємства.</li> </ul>
Відділ оплати праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз рівня організації та нормування праці;</li> <li>- аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами;</li> <li>- визначення рівня продуктивності праці, використання робочого часу та фонду оплати праці;</li> <li>- аналіз трудомісткості та її зниження.</li> </ul>
Технологічна служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз забезпеченості технологічним обладнанням та ефективність його використання;</li> <li>- аналіз дотримання строків, обсягів і якості робіт;</li> <li>- аналіз виконання завдань щодо виробництва і якості продукції</li> </ul>
Виробничий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз виконання плану випуску продукції за обсягом, асортиментом, якістю;</li> <li>- аналіз тривалості технологічного циклу, ритмічності роботи виробничих потужностей;</li> <li>- аналіз витрачання матеріальних ресурсів</li> </ul>
Відділ збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції споживачам за обсягом, якістю, строками;</li> <li>- дослідження та оцінка альтернативних ринків збуту</li> </ul>

1	2
Відділ постачання	- аналіз своєчасності та якості матеріально-технічного забезпечення виробництва; - аналіз виконання планів поставок пального, інших матеріалів; - аналіз стану складських запасів
Інженерно-технічна служба	- аналіз стану експлуатації автомобілів, іншої техніки та обладнання; - аналіз виконання графіків ремонту техніки; - аналіз ефективності та раціональності використання техніки; - аналіз використання пального і мастил, запасних частин, електроенергії, газу, палива, води тощо
Бухгалтерська служба	- дослідження основних показників господарської діяльності; - аналіз витрат; - визначення витрат на збут; - аналіз товарообороту тощо.

Необхідно зробити зауваження, що з метою дотримання єдиної методології та координації організаційно-аналітичних робіт щодо формування управлінської звітності необхідно запровадити окремий відділ по формування даного виду звітності або додатково розширити функціональні обов'язки працівників бухгалтерії, економічної служби. Практичний досвід формування управлінської звітності на підприємствах різних організаційно-правових форм свідчить про перевагу другого підходу. Це пов'язано із економією витрат та спрощенням системи організації управлінської структури підприємства.

Розвиток концепції системи управлінської звітності, як цілісної системи передбачає етап її проектування та узгодження (рис. 1).

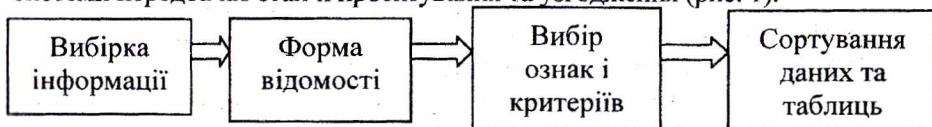


Рис. 1. Послідовність проектування форм управлінської звітності в умовах застосування інформаційних технологій

Актуальним питанням при проектуванні управлінської звітності є застосування сучасних комп'ютерних систем. Саме інформаційні технології дають змогу швидко спроектувати довільні форми звітності

відповідно до визначених потреб і далі використовувати програмні продукти для проведення автоматизації формування управлінської звітності на різних рівнях управління. Основною задачею автоматизації проектування та формування звітності є правильна організація структури збереження інформації (тобто структури баз даних), алгоритмів уведення, читання, коректування інформації. Основні вимоги до розроблювальної системи можна згрупувати за такими параметрами:

- чітка і логічна структура баз даних;
- наявність мінімум третьої нормальної форми для всіх створюваних структур даних;
- наявність логічно грамотних зв'язків між компонентами структури даних;
- способи одержання інформації із системи.

Невід'ємною функцією будь-яких програмних систем щодо формування управлінської звітності є обробка даних з метою їх узагальнення та представлення у звітах. Як відмічає російський дослідник Аверчев І.В., автоматизація формування управлінської звітності проходить у декілька етапів (рис. 2).

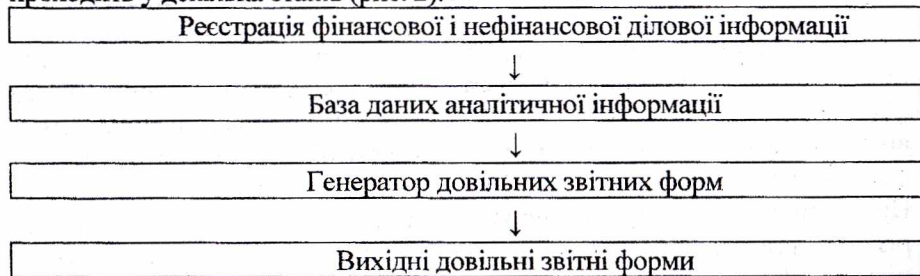


Рис. 2. Порядок створення довільних звітних форм в інформаційних системах [1, с. 116]

Під звітом традиційно розуміється спеціальним чином структуроване представлення даних, що зберігаються, і виводиться, як правило, на паперовий носій. Використовуючи переваги комп'ютерної техніки, слід врахувати, що звіти можуть також будуть представлені на екранних формах, це зумовлює виділення особливих організаційних вимог до формування звітності за допомогою програмних комп'ютерних програм:

- по-перше, звіти є виключно засобом виведення інформації;
- по-друге, організація даних в звітах припускає можливість їх складної, багаторівневої структуризації;

- по-третє, структура інформації, що виводиться в звіті, повинна бути узгоджена із структурою носія.

Також потребує врахування організація інформаційної бази формування управлінської звітності на підставі даних фінансового, управлінського, податкового й інших видів обліку. Метою системи управлінської звітності є забезпечення інформаційних потреб користувачів, що полягає в формуванні показників на основі інформації, одержаної у різних підсистемах обліку, їх синтез і аналіз на основі концептуальних вимог, пропонованих до звітності господарюючих суб'єктів, і підготовка звітів у формі і в терміни, відповідно до запитів різних груп користувачів.

**Висновки.** Оперативні та стратегічні завдання підприємств потребують розширення інформаційної бази забезпечення прийняття управлінських рішень на основі управлінської звітності. Для більш раціонального формування управлінської звітності необхідно врахувати принцип системності. Система управлінської звітності має враховувати специфічні організаційні підходи. Такі підходи мають враховувати системний підхід, потреби користувачів інформації, новітні інноваційні засоби обробки та узагальнення інформації та синтезування різних видів обліку, що ведуться на підприємстві.

Організаційні підходи також можуть змінюватися у залежності від різних параметрів та виконання функціональних обов'язків керівного складу підприємства.

- 1.Аверчев И. В. Управленческий учет и отчетность : постановка и внедрение / И.В.Аверчев. – М.: Вершина, 2006. – 512 с.
- 2.Атамас П.Й. Управлінський облік: Навч. посібн. – 2-ге вид. / П.Й.Атамас. – К.: ЦУЛ, 2009. – 440 с.
- 3.Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебн. курс. / И.А.Бланк. – 2-е изд. перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
- 4.Бутинцев Ф.Ф. Інформаційні системи бухгалтерського обліку: підручн. для студ. вищ. навч. закл. Спеціал. 7.050106 «Облік і аудит» / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця; 2-е вид., перероб. і доп. – Житомир: ПП «Рута», 2002. – 544 с.
- 5.Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: Монографія / С.Ф.Голов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
- 6.Економічний аналіз: Навч. посібн. / М.А.Болох, В.З.Бурчевський, М.І.Горбатов; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г.Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
- 7.Кузнєцова С. Управлінська бухгалтерська звітність: проблеми створення / С.Кузнєцова // Бухгалтерський облік і аудит. – № 11. – 2008. – С. 15–24.
- 8.Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручн. для вузів. – 2-ге вид., доопрац. та допов. Л.В.Нападовська. – К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с. – С. 584.
- 9.Пантелєєв В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія / В.П.Пантелєєв. – К.: ДП «Інформ.-анліт. Агентство». – 2008. – 491 с.



*«Економічні науки».* – Серія «Облік і фінанси». – Випуск 9 (33). – Ч. 2. – 2012.

10. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: Монографія / С.М.Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
11. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): Монографія / М.С.Пушкар. – Тернопіль: Економічна думка. 1999. – 422 с.
12. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством / В.В.Сопко. – К.: КНЕУ, 2006. – 526 с.
13. Фінансовий менеджмент: Навч. посібн. // за ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
14. Шпак В.А. Організація бухгалтерського обліку: Концептуальний підхід: Монографія / В.А.Шпак. – К.: Бізнес Медіа Консалтинг, 2011. – 312 с.