

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>

УДК 657.3

# УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗНАЧЕННЯ Й ОПТИМАЛЬНА СТРУКТУРА

## MANAGEMENT REPORTING OF THE ENTERPRISE: INFORMATION SIGNIFICANCE AND OPTIMAL STRUCTURE

**Поліщук Олена Тимофіївна**кандидат економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2903-1885>**Шимко Наталія Олександрівна**магістрант,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6335-1241>**Polishchuk Olena, Shymko Natalia**  
Vasyl' Stus Donetsk National University

Статтю присвячено дослідженню ролі управлінської звітності для потреб менеджменту підприємства та обґрунтуванню її належного складу, що сприяло б забезпеченню апарату управління релевантною інформацією, орієнтованою на впровадження дієвих керівних рішень. Аргументовано доцільність формування управлінської звітності як головного джерела обліково-аналітичних даних для керівництва. Узагальнено різні підходи науковців та запропоновано три компоненти та структуру управлінської звітності: звітність про фінансове становище та результати діяльності підприємства, за ключовими показниками діяльності, про виконання бюджетів, конкретизовано їх оптимальний зміст. Обґрунтовано важливість та необхідність формування управлінських звітів про ліквідність та платоспроможність підприємства, рентабельність, потенційність банкрутства. Розроблено форми звітів та запропоновано до використання.

**Ключові слова:** управлінська звітність, менеджмент, інформаційне забезпечення, структура управлінської звітності, ефективність господарювання.

Статья посвящена исследованию роли управленческой отчетности для нужд менеджмента предприятия и обоснованию ее надлежащего состава, что способствовало бы обеспечению аппарата управления релевантной информацией, ориентированной на внедрение действенных решений. Аргументирована целесообразность формирования управленческой отчетности как главного источника учетно-аналитических данных для руководства. Обобщены различные подходы ученых и предложены три компонента и структура управленческой отчетности: отчетность о финансовом положении и результатах деятельности предприятия, по ключевым показателям деятельности, о выполнении бюджетов, конкретизировано их оптимальное содержание. Обосновано необходимость формирования управленческих отчетов о ликвидности и платежеспособности предприятия, рентабельности, потенциальности банкротства. Разработаны формы отчетов и предложены к использованию.

**Ключевые слова:** управленческая отчетность, менеджмент, информационное обеспечение, структура управленческой отчетности, эффективность хозяйствования.

The article is devoted to the study of the role of management reporting for the needs of enterprise management and substantiation of its proper composition. The purpose of the study is to substantiate the optimal structure of management reporting of the enterprise, focused on the information needs of managers to ensure the stability and efficiency of management. It is determined that the use of only financial statements is not enough to provide the management with relevant information focused on the implementation of effective management decisions. The expediency of forming management reporting as the main source of accounting and analytical data for management is argued. The basic requirements to the management reports providing value of the information presented in them for needs of management of the organization are stated. The views of scientists on the composition of management reporting of the enterprise are generalized. After all, it is known that the effectiveness of enterprise management is determined by the timeliness, feasibility and effectiveness of its decisions. Three components of management

reporting are considered: reporting on the financial position and results of the enterprise, on key performance indicators, on the implementation of budgets, specifying their optimal content. It is management reporting as a carrier of key financial, production and other important data is designed to provide the management of the enterprise with relevant information. The importance and necessity of forming management reports on liquidity and solvency of the enterprise, profitability, potential of bankruptcy are substantiated. Examples of these reports have been developed and proposed for use. After all, each company, being interested in its own financial stability, must generate management reports that reflect the main indicators of its liquidity, solvency, profitability, probability of bankruptcy. Regarding the periodicity of these forms, it is considered optimal to generate reports both on the results of the reporting year and in the context of quarters. As a result, all this will help increase the investment attractiveness of the business, will contribute to the formation and publication of reports with analytical indicators.

**Keywords:** management reporting, management, information support, structure of management reporting, efficiency of management.

**Постановка проблеми.** Проведення підприємницької діяльності в динамічних ринкових умовах, нестабільності економічного стану держави, чутливості обраної галузі (підгалузі) економіки до непоправних змін дедалі сильніше змушує суб'єкта господарювання ретельно дбати про якість власної системи управління. Дієвість керівництва підприємством визначається своєчасністю, доцільністю та ефективністю впроваджених ним рішень.

Для здійснення обґрунтованих ухвалень, націлених на досягнення організацією запланованих результатів, менеджмент гостро потребує відповідного інформаційного забезпечення. Саме управлінська звітність як носій ключових фінансових, виробничих та інших важливих даних покликана забезпечити апарат управління підприємством релевантною інформацією. З огляду на цінність відомостей управлінської звітності для запитів керівництва актуальним залишається питання щодо її оптимальної структури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Внаслідок актуалізації ролі облікової інформації в забезпеченні системи керівництва підприємством управлінська звітність досить часто виступає об'єктом різноманітних наукових досліджень. Окремі питання щодо її трактування та сутності, принципів підготовки, особливостей формування знаходили своє відображення в працях Куцика П.О. [1], Король С.Я. [2], Кузя В.І. [3], Гладій І.О. [4] та ін. Менше уваги в науковій літературі приділено структурі даної звітності та переліку розрахункових показників, важливих для відображення в управлінських звітах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Хоча управлінська звітність не регламентована та не обов'язкова для складання суб'єктами господарювання, але сьогодні, в умовах перманентності різного роду кризових явищ, відмічається її висока затребуваність та висуваються до неї все більші вимоги.

Незважаючи на науково-практичний доробок з даної тематики, разом з тим, не в повній мірі розкриті питання що стосуються формалізації форм та структури управлінської звітності, рівнів інформаційних потреб та запитів, методики формування, що дозволяє стверджувати про наявність теоретично-практичних проблем за вказаними напрямками та необхідність в подальших дослідженнях.

**Формування цілей стаття (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні оптимальної структури управлінської звітності підприємства, орієнтованої на інформаційні потреби менеджерів для забезпечення стабільності та ефективності господарювання. Досягнення поставленої мети реалізується виконанням наукових завдань: з'ясувати значення управлінської звітності для менеджменту; встановити, які складові управлінської звітності є оптимальними для формування з урахуванням потреб керівництва суб'єктом господарювання; запропонувати форми управлінських звітів, що не залежно від індивідуальних особливостей підприємств стануть в нагоді кожному суб'єкту підприємництва в процесі прийняття ефективних керівних рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» на всіх юридичних осіб, створених відповідно до національного законодавства, покладено обов'язок складати та подавати фінансову звітність [5]. Достатньо жорстка державна регламентація даної звітності, стандартизація її форм, нормативно-правове регулювання переліку статей, можливих для відображення в окремих звітах, роблять фінансову звітність головним інформаційним джерелом про підприємство здебільшого для зовнішніх зацікавлених осіб. В умовах закритості комерційних даних суб'єкта господарювання стейкхолдери, прагнучи проаналізувати основні показники його діяльності, оцінити перспективність та при-

бутковість співпраці з ним, орієнтуються саме на дані фінансової звітності, що перебувають у відкритому доступі. Однак, для апарату управління підприємства використання лише фінансової звітності в процесі керівництва є неможливим, оскільки вона виступає досить обмеженим інформаційним забезпеченням адміністрації.

Потреби внутрішніх користувачів звітності значно ширші: попередня оцінка майнового та фінансового стану підприємства виступає передумовою для подальшого пошуку альтернативних і впровадження аргументованих управлінських рішень. На цій основі менеджери потребують вже не просто набору фактичних даних за результатами діяльності організації у звітному періоді, а й аналітичних відомостей, які дадуть змогу порівняти ключові показники роботи впродовж конкретного часового проміжку, спостерігати їх динаміку, намітити тенденцію, дослідити вклад окремих підрозділів (сегментів діяльності) в загальні досягнення підприємства тощо. Головним джерелом обліково-аналітичних даних для керівництва є управлінська звітність. Інформаційне забезпечення апарату управління повинне бути одночасно компактным і повним: окремі управлінські звіти мають містити оптимальний перелік показників, що дасть змогу на достатньому рівні проаналізувати та оцінити один конкретний або кілька тісно пов'язаних між собою напрямів роботи, характеристик підприємства, його діяльності. Натомість внаслідок інформаційного перенасичення звітів значно знижується релеванність представлених у них даних для потреб менеджменту, а підприємство ризикує якістю та дієвістю власної системи управління.

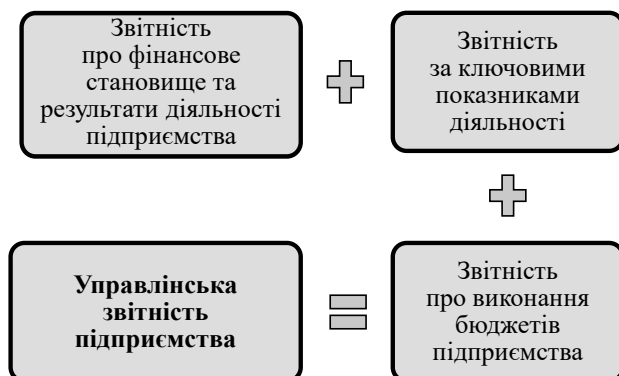
Огляд наукової літератури [6, с. 33; 7, с. 38] дає підстави стверджувати, що управлінську

звітність підприємства доцільно формувати в розрізі трьох складових (рис. 1).

Управлінська звітність про фінансове становище та результати діяльності суб'єкта господарювання зазвичай представлена управлінським балансом, звітом про фінансові результати, звітом про рух грошових коштів. При цьому для їх формування може бути використано форми аналогічних фінансових звітів, трансформовані під конкретні потреби менеджерів із доповненням стовпцем, де буде зазначено абсолютні та відносні відхилення за показниками кожної представленої у звіті статті. Окрім цього, більшої аналітичності звітним формам надасть деталізація окремих статей, наприклад, у розрізі контрагентів, номенклатурних одиниць запасів тощо.

Звітність за ключовими показниками діяльності доцільно формувати як загалом по підприємству, так і окремо за центрами відповідальності. Це можуть бути звіти про виконання цільових показників, ефективність виробництва продукції, реалізації та ін. Формуючи комплексний звіт по підприємству, доречно розглянути можливість відображення в ньому відсоткового вираження вкладу кожного центру відповідальності в структурі прибутку організації за результатами звітного періоду. Звітність про виконання затверджених на підприємстві бюджетів має відображати заплановані та фактично досягнуті показники, існуючі між ними відхилення, короткі пояснення щодо цього.

З огляду на особливості численних організаційно-правових форм господарювання, специфіку різних видів діяльності, унікальність виробничих процесів управлінська звітність кожного підприємства є індивідуальною. Через це розробка стандартних форм звітності, що повністю забезпечували б інформаційні потреби служб управління різних організацій є неможливою, окрема установа самостійно визначає та впроваджує необхідні для ефективного керівництва форми звітів. Не зважаючи на індивідуальні риси підприємств, які визначають структуру їх управлінської звітності, всім суб'єктам підприємництва варто складати управлінські звіти, що відображатимуть показники його ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а в умовах затяжних економічних криз і загострення конкуренції – додатково оцінювати можливість настання банкрутства. Вважаємо, прагнучи максимізувати ефективність власної діяльності, суб'єкт господарювання для потреб системи управління повинен формувати звіт



**Рис. 1. Складові управлінської звітності підприємства**

*Джерело: складено авторами за [6–7]*

Таблиця 1

## Форма управлінського звіту про ліквідність та платоспроможність підприємства

№	Показник	Формула розрахунку (за даними фінансової звітності)	Норматив. значення	Період 1	Період 2	Абсолютне відхилення/ Відносне відхилення
1	Робочий капітал	$\Phi.1 \text{ p.1195} - \text{p.1695}$	$>30 \% \text{ OA}$			
2	Ефективність заборгованості	$\Phi.1 \text{ p.1695} - (\text{p.1125} + \dots + \text{p.1165})$	у динам.			
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\Phi.1 \text{ p.1195} \div \text{p.1695}$	1-3			
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1 (\text{p.1195} - \text{p.1100}) \div \text{p.1695}$	0,5-1			
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1 \text{ p.1165} \div \text{p.1695}$	0,2-0,35			
6	Маневреність робочого капіталу	$\Phi.1 (\text{p.1165} + \text{p.1160}) \div (\text{p.1195} - \text{p.1695})$	$>0$			
7	Коефіцієнт захищеного періоду	$\Phi.1 \text{ p.1195} \div (\Phi.2 \text{ p.2050} + \text{p.2130} + \text{p.2150} + \text{p.2180}) \div 360$	у динам.			
8	Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом	$\Phi.1 (\text{p.1195} - \text{p.1695}) \div \Phi.2 \text{ p.2000}$	у динам.			
9	Коефіцієнт довгострок. фінансового забезпечення 1	$\Phi.1 \text{ p.1495} \div \text{p.1095}$	$>0,5-0,7$			
10	Коефіцієнт довгострок. фінансового забезпечення 2	$\Phi.1 (\text{p.1495} + \text{p.1595}) \div \text{p.1095}$	$>1$			

Джерело: складено авторами за [8]

про ліквідність та платоспроможність, звіт про рентабельність, звіт про потенційність банкрутства. На нашу думку, складати звіт про ліквідність та платоспроможність підприємства варто за прикладом таблиці 1.

Обґрунтовуючи важливість впровадження даного звіту для організації, слід зазначити, що на основі його даних керівництво контролюватиме:

- здатність установи своєчасно розрахуватися за її короткостроковими зобов'язаннями;
- частину поточних зобов'язань підприємства, яку можливо погасити в терміновому порядку;
- величину оборотних коштів, що припадає на кожну гривню поточних зобов'язань;
- обсяг поточних зобов'язань, який можна покрити за рахунок надходжень від подальшої діяльності;
- частку абсолютно ліквідних активів у робочому капіталі, яка забезпечує свободу фінансового маневру;

– час, протягом якого установа може вести поточну операційну діяльність за рахунок своїх ліквідних активів без залучення додаткових джерел фінансування;

– показники дотримання фінансової рівноваги підприємства в коротко та довгостроковому періодах [8]. Окрім цього, необхідно моніторити відхилення розрахункових показників від їх нормативних значень, оскільки значні розбіжності між ними є свідченням неефективного управління оборотними активами підприємства. Оцінюючи стан підприємства на предмет його ліквідності та платоспроможності для потреб дієвого керівництва, доцільним є формування зазначеного звіту в комплексі з аналізом змін у складі ресурсів суб'єкта господарювання та джерел їх утворення, розрахунком індексу ліквідності та ін.

Звіт про рентабельність пропонуємо складати за прикладом таблиці 2. На основі його даних апарату управління підприємством

Таблиця 2

## Форма управлінського звіту про рентабельність підприємства

№	Показник	Формула розрахунку (за даними фінансової звітності)	Норматив. значення	Період 1	Період 2	Абсолютне відхилення/ Відносне відхилення
1	Рентабельність активів, %	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \div (\Phi.1 \text{ р.}1300 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2) \times 100 \%$	>14			
2	Рентабельність власного капіталу, %	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \div (\Phi.1 \text{ р.}1495 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2) \times 100 \%$	$\geq 20$			
3	Рентабельність продажів, %	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \div \text{р.}2000 \times 100 \%$	>30			

Джерело: сформовано авторами

необхідно відслідковувати зміни розрахункових показників у досліджуваних періодах, а при значному їх відхиленні визначати фактори, що вплинули на це та безпосередньо ступінь їх впливу (факторний аналіз), щоб коригувати діяльність надалі. Крім показників, наведених у таблиці 2, для інтересів керівництва може бути доцільним розрахунок рентабельності діяльності, продукції тощо.

Існує багато методик розрахунку ймовірності настання банкрутства підприємства. Вважаємо, однією з найоптимальніших є модель Е. Альтмана:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 \quad (1)$$

де  $X_1$  – робочий капітал/усього активів;

$X_2$  – нерозподілений прибуток/усього активів;

$X_3$  – прибуток до оподаткування/усього активів;

$X_4$  – власний капітал/зобов'язання;

$X_5$  – чистий дохід/усього активів.

Рекомендуємо формувати звіт про потенційність банкрутства на її основі (табл. 3).

Результати звіту потрібно інтерпретувати залежно від значення розрахованого Z-коефіцієнта:  $\leq 1,8$  – дуже висока ймовірність

банкрутства, 1,81-2,67 – середня, 2,68-2,99 – низька,  $\geq 3,0$  – дуже низька. Відповідно, чим вища потенційність банкрутства, тим нижчий рівень фінансового потенціалу підприємства.

**Висновки.** Отже, метою управлінської звітності являється забезпечення менеджерів на всіх рівнях управління достовірною, оперативною та корисною інформацією для поточного і стратегічного управління діяльністю підприємства. Види та структура управлінської звітності залежатимуть від рівня управління. Єдиних форм звітів, які б задовольняли потреби всіх установ і організацій, не існує; оптимально вони поділяються на ті, що стосуються фінансового стану та результатів діяльності, ключових показників роботи, виконання різноманітних бюджетів. На наш погляд, кожне підприємство, будучи зацікавленим у власній фінансовій стабільності, повинне формувати управлінські звіти, що відображатимуть основні показники його ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ймовірності банкрутства. Для цього пропонуємо використовувати представлені в дослідженні форми звітів, доповнювати їх залежно від особливостей діяльності суб'єкта

Таблиця 3

## Форма управлінського звіту про потенційність банкрутства підприємства (за методикою Е. Альтмана)

№	Коефіцієнт	Формула розрахунку (за даними фінансової звітності)	Період 1	Період 2	Абсолютне відхилення
1	$X_1$	$\Phi.1 (\text{р.}1195 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2 - \text{р.}1695 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2) \div (\text{р.}1300 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2)$			
2	$X_2$	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \div \Phi.1 (\text{р.}1300 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2)$			
3	$X_3$	$\Phi.2 \text{ р.}2290 \div \Phi.1 (\text{р.}1300 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2)$			
4	$X_4$	$\Phi.1 (\text{р.}1495 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2) \div ((\text{р.}1595 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2) + (\text{р.}1695 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2))$			
5	$X_5$	$\Phi.2 \text{ р.}2000 \div \Phi.1 (\text{р.}1300 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4) \div 2)$			
6	Z	$1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$			

Джерело: сформовано авторами

господарювання, потреб керівництва тощо. Щодо періодичності складання даних форм, вважаємо оптимальним формувати звіти як за результатами звітного року, так і в розрізі кварталів.

Перспективою подальших досліджень буде розробка форм управлінської звітності для загального аналізу та оцінки фінансової стійкості та ділової активності вітчизняних комерційних підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Куцик П.О. Сучасне трактування, склад і особливості формування управлінської звітності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 248–254.
2. Король С.Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. *БізнесІнформ*. 2014. № 7. С. 325–330.
3. Кузь В.І., Кравчук В.С. Управлінська бухгалтерська звітність підприємства: принципи та підходи до формування. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 2. С. 188–197.
4. Гладій І.О. Управлінська звітність підприємства: принципи формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 604–609.
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Дата оновлення: 01.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 21.10.2021).
6. Шепель Т.П. Роль і місце управлінської звітності в підвищенні ефективності функціонування підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 31–34.
7. Галицький О.М. Роль і місце управлінського обліку в підвищенні ефективності використання матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 1. С. 36–39.
8. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
9. Скрипник М.І., Григоревська О.О., Вигівська І.М. Формати бухгалтерської управлінської звітності: методика визначення і формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 568–573.

#### REFERENCES:

1. Kutsik P.O. (2014) Suchasne traktuvannya, sklad i osoblivosti formuvannya upravlinskoj znitnosti pidpriemstva [Modern Interpretation, Composition and Features of the formation of management reporting of the enterprise]. *Visnik Natsionalnogo universitetu «Lvivska politehnika». Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 797, 248–254. (in Ukrainian)
2. Korol S.Y. (2014) Upravlinska zvitnist: sutnist i algoritm formuvannya [Management reporting: the essence and algorithm of formation]. *BussinesInform*, 7, 325–330. (in Ukrainian)
3. Kuz V.I., Kravchuk V.S. (2015) Management accounting: principles and approaches to formation [Management accounting: principles and approaches to formation]. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute*, 58, 188–197. (in Ukrainian)
4. Hladii I.O. (2018) Upravlinska zvitnist pidpriemstva: pryntsyipy formuvannia [Management accounting of an enterprise: principles of formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 23, 604–609. (in Ukrainian)
5. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 996-XIV. Data onovlennia: 01.07.2021. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (accessed: 21 October 2021).
6. Shepel T.P. (2018) Rol i mistse upravlinskoj zvitnosti v pidvyschchenni efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv [The Role and Place of Managerial Reporting in Improving the Efficiency of Enterprises]. *Investments: practice and experience*, 16, 31–34. (in Ukrainian)
7. Halytskyi O.M. (2014) Rol i mistse upravlinskoho obliku v pidvyschchenni efektyvnosti vykorystannia materialno-tekhnichnoi bazy silskohospodarskykh pidpriemstv [The role and Place of Management Accounting in Improving the Efficiency of the Material and Technical Base of Agricultural Enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 36–39. (in Ukrainian)
8. Luchko M.R., Zhukevych S.M., Farion A.I. (2016) Finansovyi analiz: navchalnyi posibnyk. Ternopil: TNEU, 304 p. (in Ukrainian)
9. Skrypnyk M.I., Hryhorevska O.O., Vyhivska I.M. (2017) Formaty bukhhalterskoj upravlinskoj zvitnosti: metodyka vyznachennia i formuvannia [Formats of Accounting Management Reporting: Methods of Definition and Formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 18, 568–573. (in Ukrainian)