

Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет  
Кафедра обліку і оподаткування

АТАМАНЮК РОСТИСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ  
ВНУТРІШНЬОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ**

Спеціальність 071 “Облік і оподаткування”

Автореферат на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2022

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника

Науковий керівник: д.е.н., професор, Шеленко Д.І., Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, професор кафедри теоретичної і прикладної економіки

Рецензенти:

д.е.н., професор, Левандівський О.Т. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, завідувач кафедри фінансів;

директор ТзОВ “ГЛОБАЛ ЕНЕРГО” Савуляк П.В.

Захист відбудеться «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Дипломну роботу надано до захисту «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Іван БАЛАНЮК  
(ім'я та прізвище)

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність дослідження.** На сьогоднішній день актуальним та проблемним моментом для підприємства є складання такої внутрішньої управлінської звітності, яка могла б задовільнити можливості прийняття відповідних управлінських рішень.

Така звітність є комерційною таємницею і не підлягає оприлюдненню, тому що її вид, форми, зміст і час подання встановлюються внутрішніми розпорядчими документами певного суб'єкта господарювання залежно від його специфіки діяльності, конкретних вимог і потреб внутрішніх користувачів. Внутрішня управлінська звітність суб'єктів господарювання в умовах сьогодні підкріплює завдання, продиктоване необхідністю забезпечення стратегії стабільного розвитку, збільшення вартості підприємства та забезпечення стабільної безперервної діяльності. Для постійної роботи підприємства на ринку потрібно правильно та раціонально керувати його основною операційною діяльністю, грошовими потоками та інвестиціями.

Показники внутрішньої управлінської звітності повинні задовольняти інформаційні потреби менеджменту підприємства, давати можливість контролю за витратами та результатами діяльності на різних рівнях управління, приймати та давати оцінку виконанню відповідних управлінських рішень.

Основи формування внутрішньої управлінської звітності досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Бутинець Ф.Ф., Вигівська І.М., Голов С.Ф., Карпова Т.П., Кірейцев Г.Г., Мардян Я.Ю., Нападовська Л.В., Нагірська К.Є., Озеран В.О., Пушкар М.С., А.Л. Романчук, Слободняк А., Сльозко Т.М., Тулегенєв Є., Шатковська Л.С., Хомин П.Я., Чухліб О.А. та ін. Вивчення економічної літератури з питань внутрішньої управлінської звітності дає можливість зрозуміти, що проблемам її складання приділяється дуже незначна увага в порівнянні з іншими видами звітності. Аспекти, пов'язані з

формуванням внутрішньої управлінської звітності, висвітлюються, в основному, у наукових роботах та підручниках з управлінського обліку.

Необхідно визнати, що в багатьох із них теоретичні основи складання внутрішньої управлінської звітності розкрито поверхнево, абстрактно і не в повній мірі, багато проблем щодо її складання, інтерпретації показників та реального використання в практичній діяльності господарюючих суб'єктів не вирішено.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана в межах науково-дослідної тематики кафедри обліку і оподаткування Прикарпатського національного університету ім. В.Стефаника «Розробка організаційно-економічного механізму удосконалення функціонування виробничо-господарських структур регіону (номер державної реєстрації 0111U000875)».

**Метою наукового дослідження** є оцінка бачень дослідників щодо порядку формування внутрішньої управлінської звітності для виявлення слабких місць в її складанні і застосуванні на практиці та обґрунтування методів їх вирішення.

Щодо досягнення мети даного дослідження у роботі окреслено для вирішення такі завдання:

- дослідити концептуальні основи внутрішньої управлінської звітності;
- узагальнити вимоги, принципи та якісні характеристики внутрішньої управлінської звітності;
- вивчити регламентацію, користувачів та класифікаційні групи внутрішньої управлінської звітності;
- охарактеризувати питання щодо організації системи внутрішньої управлінської звітності;
- розкрити методика формування внутрішньої управлінської звітності;
- окреслити проблеми та перспективи розвитку системи внутрішньої управлінської звітності;

- узагальнити інформаційне забезпечення аналізу управлінської звітності підприємства;
- здійснити оцінку показників внутрішньої управлінської звітності підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо формування внутрішньої управлінської звітності у системі управління підприємством.

**Предмет магістерського дослідження** формується із сукупності теоретичних, методичних і практичних засад щодо формування та оцінки внутрішньої управлінської звітності підприємства та її значення в управлінні підприємством і визначення перспектив розвитку.

**Об’єктом магістерського дослідження** обрано процес формування внутрішньої управлінської звітності ТзОВ “ГЛОБАЛ ЕНЕРГО” та її значення в управлінні підприємством.

**Методи дослідження.** Дипломне дослідження здійснене із застосуванням загальнонаукових методів і специфічних прийомів, а саме: методи індукції та дедукції – для дослідження загальних тенденцій розвитку облікової системи суб’єктів господарювання; діалектичний метод пізнання – для формулювання сутності системи внутрішньої управлінської звітності; методи теоретичного узагальнення, групування і порівняння – для вдосконалення класифікації внутрішньої управлінської звітності, впорядкування методичної бази підготовки і подання внутрішньої управлінської звітності, окреслення комплексу вимог до системи внутрішньої управлінської звітності; метод причинно-наслідкового зв’язку та абстрактно-логічний метод – для обґрунтування вибору основних показників ефективності діяльності, складання алгоритму реагування на відхилення та розробки форм внутрішньої управлінської звітності; метод спостереження – для вивчення наявного стану інформаційного забезпечення механізму управління на підприємствах.

**Інформаційною базою** для магістерського наукового дослідження є законодавчі й нормативні акти України, міжнародні й національні стандарти

бухгалтерського обліку, публікації в наукових виданнях, монографії та підручники вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали наукових семінарів і конференцій, первинні бухгалтерські й аналітичні документи підприємств, фінансова та статистична звітність, Інтернет-ресурси.

**Структура обсягу роботи.** Магістерська робота подана на захист складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел і додатків. Викладена на 105 сторінках, ілюстрована 13 таблицями, 23 рисунками та 12 додатками. Список літератури включає 66 найменувань.

### **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У розділі I “Теоретичні аспекти формування внутрішньої управлінської звітності” досліджено концепцію внутрішньої управлінської звітності; обґрунтовано вимоги, принципи та якісні характеристики внутрішньої управлінської звітності; визначено регламентацію, користувачів та класифікаційні групи внутрішньої управлінської звітності.

Внутрішня управлінська звітність є масивом тісно пов'язаних інформаційних і розрахунково-аналітичних показників, що показує діяльність підприємства як окремого суб'єкта господарювання, згрупованих як з точки зору його структурних підрозділів, так і у цілому для підприємства.

Єдиного підходу до визначення поняття внутрішньої управлінської звітності немає як у категоріальному, так і в змістовому значенні. У загальному вигляді продумані основи внутрішньої управлінської звітності будуються як модель, що складається з переліку взаємопов'язаних елементів, а саме: принципи та вимоги до інформації, функції, мета та головні завдання.

Основною умовою для забезпечення вимог, принципів та якісних характеристик в частині формування внутрішньої управлінської звітності, є якісна організація бухгалтерського обліку на господарюючих суб'єктах та чітке відображення запитів користувачів.

Хибною є думка, що внутрішня управлінська звітність не є регламентованою. Звичайно, форма подання, перелік показників та алгоритми їх розрахунку не є

визначеними на законодавчому рівні, проте, як і будь-яка звітність, вона регламентується на рівні господарюючого суб'єкта відповідними затвердженими внутрішніми нормативними документами.

Незважаючи на унікальність системи внутрішньої управлінської звітності на кожному підприємстві, окреслено загальні класифікаційні ознаки, що дають змогу зрозуміти її призначення.

Внутрішніми користувачами внутрішньої управлінської звітності є: керівники різних рівнів управління, бухгалтерський персонал, фінансова служба та працівники підприємства. Інформація, яка подається у внутрішніх управлінських звітах, має бути дохідливою і розрахованою на єдине тлумачення її за умови, що вони мають достатні знання і зацікавлені у її сприйнятті. Надмірна періодизація та деталізація замість сприяння обґрунтованості управлінських рішень, зумовлювала лише непродуктивні витрати часу як управлінців різних рівнів на рутинну обробку працівників бухгалтерського обліку, так і таких звітних даних.

У розділі II **“Організаційно-методичні засади формування системи внутрішньої управлінської звітності на підприємстві”** узагальнено організацію системи внутрішньої управлінської звітності; розкрито методіку формування внутрішньої управлінської звітності; окреслено проблеми та перспективи розвитку системи внутрішньої управлінської звітності.

Завданнями на організаційній стадії побудови системи є забезпечення максимальної гнучкості процесу складання внутрішньої управлінської звітності методом передбачення максимальної кількості можливих шляхів і способів поєднання показників, побудови форм та методів їх представлення. На цьому етапі облікова політика отримує відповідне оформлення, задля задоволення формальних вимог, які відображаються в наказі про систему управлінської звітності підприємства.

Інформаційною базою формування внутрішньої управлінської звітності є дані фінансового, управлінського і податкового обліків та інших інформаційних

підсистем. Найбільш розповсюдженою формою організації внутрішньої управлінської звітності є формування її за центрами відповідальності.

Розглядаючи порядок формування внутрішньої бухгалтерської звітності можна стверджувати, що дослідники при дослідженні питання щодо її впровадження виокремлюють два процеси: організацію формування; методику формування.

Методика формування бухгалтерської управлінської звітності, яка включає: цільову частину; частину регулювання; організаційну частину; операційну частину; контрольну частину. Звичним періодом, за який подається кожний управлінський звіт, є місяць. Але звітність може складатися щоденно за наростаючим підсумком за місяць, квартал, півріччя, рік. Деякі внутрішні управлінські звіти можуть мати звітний період – зміну, день чи добу. Такі звіти дають детальну розшифровку щодо відхилень, які підпадають під постійний контроль з боку відповідальних за прийняття управлінських рішень осіб.

Ми можемо виділити наступні основні групи проблем внутрішньої управлінської звітності і формування на їх основі інформаційного забезпечення зацікавлених сторін: 1. Щодо теоретичної складової: розробка концепції змістовності, структура і надійність показників звітності. 2. Щодо практичного змісту: адресність, використання сучасних технологій для обробки інформації.

**У розділі III “Аналіз показників внутрішньої управлінської звітності та її значення в управлінні підприємством”** розкрито інформаційне забезпечення аналізу управлінської звітності підприємства; проведено оцінку показників внутрішньої управлінської звітності підприємства; досліджено значення внутрішньої управлінської звітності у системі управління підприємством.

За оцінкою наукової літератури управлінську звітність необхідно формувати в розрізі трьох складових: управлінська звітність про фінансове становище та результати діяльності господарюючого суб'єкта; звітність за ключовими



показниками діяльності повинна складатися як в цілому по підприємству, так і по кожному центру відповідальності окремо; звітність про виконання бюджетів, затверджених на підприємстві.

Щоб збільшити ефективність власної діяльності, підприємство для потреб системи управління повинно складати звіти про ліквідність та платоспроможність, звіти про рентабельність, звіти про потенційність банкрутства.

Після проведеного всебічного аналізу фінансового стану ТзОВ “ГЛОБАЛ ЕНЕРГО” у 2019-2021 р.р. та розрахунку ймовірності банкрутства варто також застосувати якісний аналіз та дослідити тенденції його розвитку адже підприємство продовжує здійснювати фінансово-господарську діяльність не зважаючи на загрозу банкрутства.

Управлінська звітність відіграє вагомий роль в будь-якій підсистемі управління підприємством (вартісно-орієнтованого, соціального, стратегічного, ризик-орієнтованого та ін.). Адже в умовах значного ускладнення зв'язків між підприємствами, з посиленням конкуренції, віртуалізацією ділового економічного простору, і як наслідок, прискорення процесів управління і зі значним скороченням часу на прийняття управлінських рішень менеджери необхідні не лише “сирі дані”, а чітка відповідь на поставлений запит або управлінську потребу, яка повинна бути задоволена. На такі зміни облікова процесія відповіла тотальною комп'ютеризацією облікових процедур, що в цілому призвело до швидкості відображення інформації в обліковій системі, підвищення глибини її аналітичності та ступеня обробки, а також зумовило підвищення вимог до оперативності облікової інформації, що надається в управлінській звітності.

## **ВИСНОВКИ**

Внутрішня управлінська звітність є інформаційним продуктом та надає необхідну для менеджменту інформацію для прийняття управлінських рішень. Зокрема набір її облікових показників пов'язаний з оперативним, тактичним,

стратегічним управлінням, оцінкою вартості господарюючого суб'єкта, ефективним розподілом наявних на підприємстві ресурсів, довгостроковим плануванням тощо. Дані цього виду звітності забезпечують комунікацію між керуючою та керованою підсистемами системи підприємства.

Внутрішня управлінська звітність формується для забезпечення завдань контролю і управління підприємства, оскільки вона включає грошові та натуральні показники щодо результатів фінансово-господарської діяльності та плани розвитку і альтернативи діяльності. Вона є задокументованим завершальним етапом облікового процесу, що відображає структуровані дані для керівництва про діяльність підприємства загалом і структурних підрозділів зокрема у формі довідок, звітів, записок тощо.

Мета внутрішньої управлінської звітності залежить від організаційно-технологічних і економічних особливостей підприємства та її доцільно деталізувати і конкретизувати у формі індивідуальних для конкретного господарюючого суб'єкта завдань.

При організації та впровадженні системи внутрішньої управлінської звітності доцільно дотримуватись принципів її формування, які поділяються за ознаками: їх значення в регулюванні бухгалтерської звітності та її окремих видів та залежно від суб'єкта ведення управлінського обліку.

Через дослідження принципів управлінського обліку внутрішня управлінська звітність має двозначне тлумачення:

- широке – вона є економічною моделлю управління та одночасно інструмент контролю в загальній системі управління підприємством;
- вузьке – звітність формується на основі підсумкових результатів обліково-аналітичної інформації за вимогами господарюючого суб'єкта по формі, обсягу, змісту, термінах та є сукупність впорядкованих показників.

Аналізуючи ознаки класифікації внутрішньої управлінської звітності доведено, що неможливо побудувати універсальну класифікацію, тому це питання доцільно віднести до компетенції облікової політики щодо

управлінського обліку конкретного господарюючого суб'єкта. Визначені класифікаційні групи необхідно зазначити у Положенні про управлінську облікову політику підприємства. При цьому необхідно зважати на такі особливості щодо формування внутрішньої управлінської звітності:

- організаційно-технологічні особливості господарюючого суб'єкта;
- рівень розвитку системи бухгалтерського обліку підприємства;
- масштаби необхідних аналітичних розрахунків;
- часові інтервали подачі внутрішніх управлінських звітів;
- частоту змін управлінської облікової політики підприємства.

Побудова системи внутрішньої управлінської звітності, як елемент управлінського обліку, для сучасних підприємств вимагає дотримання принципу інтеграції. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує відповідно оформлену та зручну у використанні потрібну йому інформацію для прийняття управлінських рішень. Мета формування даної системи передбачає задоволення потреб внутрішніх користувачів у інформації, яка отримана у різних підсистемах обліку через синтез та аналіз показників, форма та терміни подання якої залежать від запитів.

Однак сьогодні немає регламентованої запропонованої унікальної системи внутрішньої управлінської звітності, тому на підприємстві формуються звітні форми кожному аспекту управління. Причиною цього є особливості виробництва та діяльності загалом кожного підприємства та різноманітні запити внутрішніх користувачів звітної інформації.

Вагомою перешкодою щодо стандартизації внутрішньої управлінської звітності є довільна форма її формування. Це пояснюється складністю такого процесу та різноманітністю процесів, які відбуваються на підприємствах і стрімким розвитком сучасних інформаційних технологій. А також виробча сфера діяльності підприємств є широко різноманітна.

До складу основних проблем розвитку системи внутрішньої управлінської звітності, які мають бути вирішені з метою забезпечення подальшого розвитку

облікової системи, відносяться:

- розробка стандартизованих форм та форматів внутрішньої управлінської звітності;
- визначення суб'єктів, відповідальних за процес складання і подачі внутрішньої управлінської звітності;
- обмежена часова орієнтація внутрішньої управлінської звітності;
- налагодження взаємозв'язку системи внутрішньої управлінської звітності із аналітичною системою підприємства.

Оскільки система внутрішньої управлінської звітності підприємства є одним із найважливіших елементів узагальнення інформації, яка необхідна її користувачам, джерелом такої інформації для її складання повинні бути різні складові, що знаходяться як в системі бухгалтерського обліку, так і за її межами, що призводить до використання розширеної інформаційної бази підприємства та інших додаткових джерел. Саме тому система внутрішньої управлінської звітності має об'єднувати широке інформаційне поле для задоволення інформаційних потреб керівництва при прийнятті управлінських рішень.

В результаті проведеного аналізу запропонованих у дослідженні форм внутрішньої управлінської звітності, складених за результатами діяльності ТзОВ “ГЛОБАЛ ЕНЕРГО”, а саме звіту про ліквідність та платоспроможність, звіту про рентабельність та звіту про потенційність банкрутства, можна зробити висновок, що у 2021 році підприємство опинилося на межі банкрутства, але незважаючи на це продовжує здійснювати свою фінансово-господарську діяльність.

Внутрішня управлінська звітність в системі управління підприємством швидко та оптимально інформує керівництво підприємства про діяльність у всіх бізнес-аспектах. Концептуальні засади формування управлінської звітності засновані на її поетапній підготовці у процесі застосування інформаційних технологій, а також сприятимуть вирішенню завдань

теоретичного та практичного змісту. Водночас вона є менеджмент-звітністю, тобто інструмент узагальнення підсумків щодо інформаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

До стратегічних напрямів розвитку і вдосконалення внутрішньої управлінської звітності як обліково-аналітичної системи інформаційної підтримки прийняття рішень належать:

- екологічна та соціальна складові звітності про діяльність підприємства;
- формування окремих форм звітності про стратегічно важливі аспекти діяльності підприємства в розрізі стратегічних бізнес-одиниць;
- перетворення та адаптація системи внутрішньої управлінської звітності до вимог сучасних систем управління підприємством (теорія заощадливості, теорія обмежень концепція “Шість Сігма”, теорія проходу, концепція управління активами тощо);
- виокремлення внутрішньої управлінської звітності щодо ризиків діяльності підприємства.

На основі ефективно сформованої системи внутрішньої управлінської звітності вище керівництво підприємства отримує точну повну та об’єктивну інформацію про кожен підрозділ. Що слугує підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Саме тому необхідно та важливо ретельно розробляти кожну форму внутрішньої управлінської звітності та графік її подальшого руху.