

**Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**

**Економічний факультет**

**Кафедра обліку і оподаткування**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**“Внутрішня звітність в системі управлінського  
обліку суб'єктів господарювання”**

Виконав: студент 4-го курсу групи ОО-41(з)  
спеціальності 071 “Облік і оподаткування”  
Деркевич Дмитро Яремович

Керівник: Банашкевич Т.П.  
Рецензент: Ємець О.І.

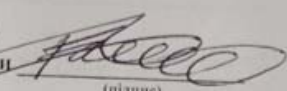
**Івано-Франківськ – 2024**

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет  
Кафедра обліку і оподаткування  
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
Спеціальність 071 "Облік і оподаткування"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

  
(підпис)

Баланок І.Ф.  
(прізвище, ініціали)

"29" листопада 2023 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА




Деркевича Дмитра Яремовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: "Внутрішня звітність в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання"

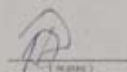
Керівник роботи: асистент кафедри обліку і оподаткування Банашкевич Тетяна Петрівна

2. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити поняття внутрішньої звітності та її значення в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання; узагальнити вимоги, принципи і якісні характеристики внутрішньої звітності; вивчити класифікацію та користувачів внутрішньої звітності в системі управлінського обліку підприємств; охарактеризувати організацію формування внутрішньої звітності підприємств; розглянути методику складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання; окреслити перспективи розвитку внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання; узагальнити джерела інформації внутрішньої звітності підприємств; здійснити аналіз показників внутрішньої звітності підприємства; сформулювати пропозиції щодо формування внутрішньої звітності у системі управління суб'єктів господарювання у системі управління підприємством.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні аспекти обліку, аудиту і аналізу розрахунків з бюджетом за податками й платежами	17.02.2024 р.	виконано 
2.	Організація та методика обліку та аудиту розрахунків з бюджетом за податками й платежами в «УПСЗН»	18.03.2024 р.	виконано 
3.	Економічний аналіз розрахунків з бюджетом за податками й платежами та шляхи їх удосконалення в «УПСЗН»	19.04.2024 р.	виконано 

Студент

Деркевич Д.Я.  
(Підписав/ла)

Керівник роботи

Банашкевич Т.П.  
(Підписав/ла)

Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника

Економічний факультет  
Кафедра обліку і оподаткування

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу

студента четвертого курсу групи ОО-41(з)

*Деркевича Дмитра Яремовича*

на тему: "Внутрішня звітність в системі управлінського обліку  
суб'єктів господарювання"

*Актуальність теми.* Звітність є елементом комунікації та зворотного зв'язку між користувачами звітної інформації та обліковою системою. З початком реформування системи національного бухгалтерського обліку та звітності в Україні, об'єктивною необхідністю стала розробка вимог та принципів формування облікової та звітної інформації, що всебічно досліджені в науковій та навчальній літературі. Проте, існують протиріччя у визначенні їх кількості, складу та змісту, що зумовлено пріоритетом визнання одних користувачів звітності перед іншими.

Принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що законодавчо закріплені в Україні, є базою для створення єдиних правил ведення бухгалтерського обліку та формування звітності. Проте, основним недоліком їх є те, що вони охоплюють інтереси лише зовнішніх користувачів, і не придатні для обґрунтування та прийняття ефективних управлінських рішень внутрішніми користувачами звітності, що зумовлює необхідність у їх вдосконаленні та доповненні.

В реаліях українського економічного середовища, актуальними є теоретичні і практичні розробки, що спрямовані на вдосконалення наукової концепції формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку, а

також вироблення механізмів, що дозволять адаптувати її в практику вітчизняних підприємств з врахуванням системного підходу.

*Практичне значення одержаних результатів.* Основні положення кваліфікаційної роботи щодо обґрунтування процесу формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку та пропозиції вирішення проблем її розвитку мають рекомендаційний характер для практичної діяльності і підвищують ділову активність підприємства.

*Недоліки.* Високий науковий і практичний рівень виконання даної роботи не знижує зауваження теоретико-методичного характеру. Зокрема доцільним було дослідження та обґрунтування трансформації процесу організації та формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку на вітчизняних підприємствах до міжнародних вимог стандартів. Однак це не знижує якості виконаного дослідження.

*Загальний висновок.* Кваліфікаційна робота Деркевича Дмитра Яремовича на тему "Внутрішня звітність в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання" є завершеним, поглибленим, самостійно проведеним науковим дослідженням, за змістом і оформленням відповідає вимогам щодо таких робіт, допускається до захисту з оцінкою "відмінно", а її автор Деркевич Дмитро Яремович заслуговує присудження першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування".

**Науковий керівник:**

асистент кафедри  
обліку і оподаткування  
Прикарпатського національного  
університету імені Василя Стефаника



Т.П. Банашкевич

" 27 " травня 2024 р.

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет  
Кафедра обліку і оподаткування

### РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

студента четвертого курсу групи ОО-41(з)

*Деркевича Дмитра Яремовича*

на тему: **“Внутрішня звітність в системі управлінського обліку суб’єктів господарювання”**

*Актуальність теми.* У даний час для більшості підприємств проблема вдосконалення звітної інформації набуває все більшого значення. Особливості організації внутрішньої звітності в системі управлінського обліку визначаються особливостями діяльності господарюючого суб’єкта та його організаційної структури. У зв’язку з цим при формуванні системи внутрішньої звітності важливим аспектом є чітка організація послідовності її формування на підприємстві.

Прийняття управлінських рішень значно залежить від якості даних внутрішньої звітності. Надмірне її перевантаження обліково-аналітичною інформацією, використання надто складних методик і розрахунків та низка інших факторів не завжди призводять до отримання очікуваного ефекту від прийняття управлінських рішень. Зважаючи на важливу роль внутрішньої звітності в системі управлінського обліку у прийнятті виважених управлінських рішень, питання її формування зумовлює актуальність даного магістерського дослідження.

*Самостійні розробки і пропозиції автора.* На базі об’єкта дослідження розкрито організацію та методику формування та проблеми розвитку і шляхи їх вирішення системи внутрішньої звітності в системі управлінського обліку та окреслено її значення в управлінні підприємством.



*Якість проведеного аналізу проблеми.* Тема досліджена в широкому аспекті науково-прикладних питань. Висновки і пропозиції, викладені в кваліфікаційній роботі, є достатньо аргументовані. При дослідженні автором застосовано сучасні методи обробки інформації.

*Практичне значення роботи.* Запропоновані напрями удосконалення процесу організації та формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку задля підвищення ефективності діяльності підприємства сприятимуть формуванню аналітичної інформації необхідної для прийняття управлінських рішень.

*Оцінка кваліфікаційної роботи.* Робота написана економічно грамотно, тему розкрито повністю. Висновки, запропоновані автором, відображають увесь зміст опрацьованого матеріалу, містять чітко визначену позицію. Розроблені автором пропозиції мають можливість практичного застосування в організації обліку та аналізу діяльності об'єкта дослідження.

*Загальний висновок.* Кваліфікаційна робота Деркевича Дмитра Яремовича на тему "Внутрішня звітність в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання" виконана відповідно до вимог, які ставляться до такого виду наукових робіт. Робота допускається до захисту з позитивною оцінкою, а її автор заслуговує присудження першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування".

**Рецензент:**

к.е.н. доцент кафедри теоретичної  
і прикладної економіки  
Прикарпатського національного  
університету імені Василя Стефаника"

Смець О.І.

" 27 " травня 2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I Теоретичні засади формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання</b>	
1.1. Поняття внутрішньої звітності та її значення в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання.....	6
1.2. Вимоги, принципи і якісні характеристики внутрішньої звітності.....	12
1.3. Класифікація та користувачі внутрішньої звітності в системі управлінського обліку підприємств.....	20
<b>РОЗДІЛ II Організація і методика складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання</b>	
2.1. Організація формування внутрішньої звітності підприємств.....	27
2.2. Методика складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання.....	35
2.3. Перспективи розвитку внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання.....	43
<b>РОЗДІЛ III Оцінка показників внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання</b>	
3.1. Джерела інформації внутрішньої звітності підприємств.....	51
3.2. Аналіз показників внутрішньої звітності підприємства	59
3.3. Внутрішня звітність у системі управління суб'єктів господарювання.....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	78
<b>ДОДАТКИ</b>	



## ВСТУП

На сьогоднішній день актуальним, але проблемним питанням для підприємств є складання відповідної внутрішньої звітності в системі управлінського обліку, яка могла б створити відповідні умови для прийняття відповідних управлінських рішень.

Внутрішня звітність є комерційною таємницею і не належить оприлюдненню, тому що її види, форми, зміст та терміни подання визначаються внутрішніми розпорядчими документами підприємства, де враховано специфіку діяльності, вимоги та потреби внутрішніх користувачів, тощо. Внутрішня звітність в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання в сучасних умовах підкріплює завдання, визначені стратегією стабільного розвитку, збільшенням вартості підприємства та забезпеченням безперервної діяльності. Для стабільної роботи підприємства на ринку необхідно згідно визначених правил та раціонально здійснювати керівництво його основною операційною діяльністю, грошовими потоками, інвестиціями.

Показники внутрішньої звітності в системі управлінського обліку повинні мати здатність задовольняти потреби у якісній інформації менеджерів підприємства, в можливості контролю за результатами діяльності на різних рівнях управління, приймати відповідні управлінські рішення та давати оцінку їх виконання.

Механізм формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку досліджували на початках зарубіжні, а пізніше і вітчизняні науковці: Бутинець Ф.Ф., Голов С.Ф., Вигівська І.М., Карпова Т.П., Мардян Я.Ю., Кірейцев Г.Г., Нападовська Л.В., Озеран В.О., Нагірська К.Є., Пушкар М.С., Слободняк А., А.Л. Романчук, Сльозко Т.М., Тулегенев Є., Хомин П.Я., Шатковська Л.С., Чухліб О.А. та ін. Вивчення економічної літератури з питань внутрішньої звітності в системі управлінського обліку дає нам можливість зрозуміти, що проблемам її формування приділяється не достатня увага в

порівнянні з іншими видами звітності. Аспекти, пов'язані з формуванням внутрішньої звітності, розкриваються, як правило, у наукових роботах та підручниках з даної теми.

Необхідно визнати, що в більшості наукових та методичних видань теоретичні основи складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку розкрито поверхнево, абстраговано і не в повній мірі, багато проблемних питань щодо її складання, інтерпретації показників та практичного використання в повсякденній діяльності не вирішено.

Метою наукового дослідження є аналіз наукових видань щодо порядку формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку для дослідження слабких місць при її складанні та використанні на практиці та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Щоб досягти мети даного дослідження у роботі поставлено ряд завдань для їх вирішення:

- дослідити поняття внутрішньої звітності та її значення в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання;
- узагальнити вимоги, принципи і якісні характеристики внутрішньої звітності;
- вивчити класифікацію та користувачів внутрішньої звітності в системі управлінського обліку підприємств;
- охарактеризувати організацію формування внутрішньої звітності підприємств;
- розглянути методика складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання;
- окреслити перспективи розвитку внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання;
- узагальнити джерела інформації внутрішньої звітності підприємств;
- здійснити аналіз показників внутрішньої звітності підприємства;

– сформулювати пропозиції щодо формування внутрішньої звітності у системі управління суб'єктів господарювання у системі управління підприємством.

Предмет бакалаврського дослідження складається із сукупності теоретичних, методичних і практичних основ по формуванню та оцінці внутрішньої звітності в системі управлінського обліку підприємства та її значення в управлінні підприємством та визначення перспектив розвитку.

Об'єктом магістерського дослідження вибрано процес формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку ТзОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” та її значення в управлінні підприємством.

Бакалаврське дослідження здійснене із застосуванням загальнонаукових методів і специфічних прийомів, а саме: діалектичний метод; метод спостереження; методи теоретичного узагальнення та групування, метод причинно-наслідкового зв'язку та абстрактно-логічний метод – для обґрунтування основних показників ефективності діяльності, складання алгоритму реагування на відхилення та розробки форм внутрішньої звітності в системі управлінського обліку.

Інформаційною базою для бакалаврського дослідження є законодавчі та нормативні акти України, національні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, публікації в наукових виданнях, монографії та підручники вітчизняних і зарубіжних науковців, первинні бухгалтерські й аналітичні документи підприємств, фінансова та статистична звітність, Інтернет-ресурси.

Бакалаврська робота підготовлена до захисту та складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел та додатків. Викладена на 74 сторінках, ілюстрована 13 таблицями, 24 рисунками та 12 додатками. Список літератури включає 66 найменувань.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### **1.1. Поняття внутрішньої звітності та її значення в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання**

Внутрішня звітність це сукупність взаємопов'язаних інформаційних і розрахунково-аналітичних показників, що виокремлено в розрізі структурних підрозділів господарюючого суб'єкта та об'єднані загалом і характеризують діяльність підприємства.

Незважаючи на науково-технічні досягнення автоматизованої обробки облікових даних, що забезпечують розширення масиву інформації та пришвидшення процесу її отримання, проблема оперативного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства суттєво не вирішується.

Саме тому з метою підвищення ефективності господарювання суб'єкта підприємництва необхідно вирішити проблему оперативного забезпечення керівництва та управлінського персоналу достовірною управлінською інформацією.

Якщо згідно стратегії управління діяльністю керівництво планує наростити обсяги реалізації на основі зменшення, то необхідні дані обов'язково узагальнюються у внутрішній звітності.

До факторів, які обумовлюють необхідність формування внутрішньої звітності можна віднести:

1. Досягнення балансу між плановими та фактичними даними.
2. Підвищення відповідальності в покращення ефективності роботи підрозділів підприємства.

3. Пошук і застосування внутрішніх відхилень та резервів зростання показників основної діяльності.

4. Досягнення правильності ведення управлінського обліку на підприємстві.

5. Оцінка правдивого повного фінансового стану підприємства та розробка пропозицій щодо проведення заходів з усунення несприятливих відхилень [1, с. 1].

Вимогою до внутрішньої звітності є можливість охопити у звітах значний обсяг інформації при одночасному її доступному та легкому відображенні для розуміння, оцінки, планування діяльності підприємства.

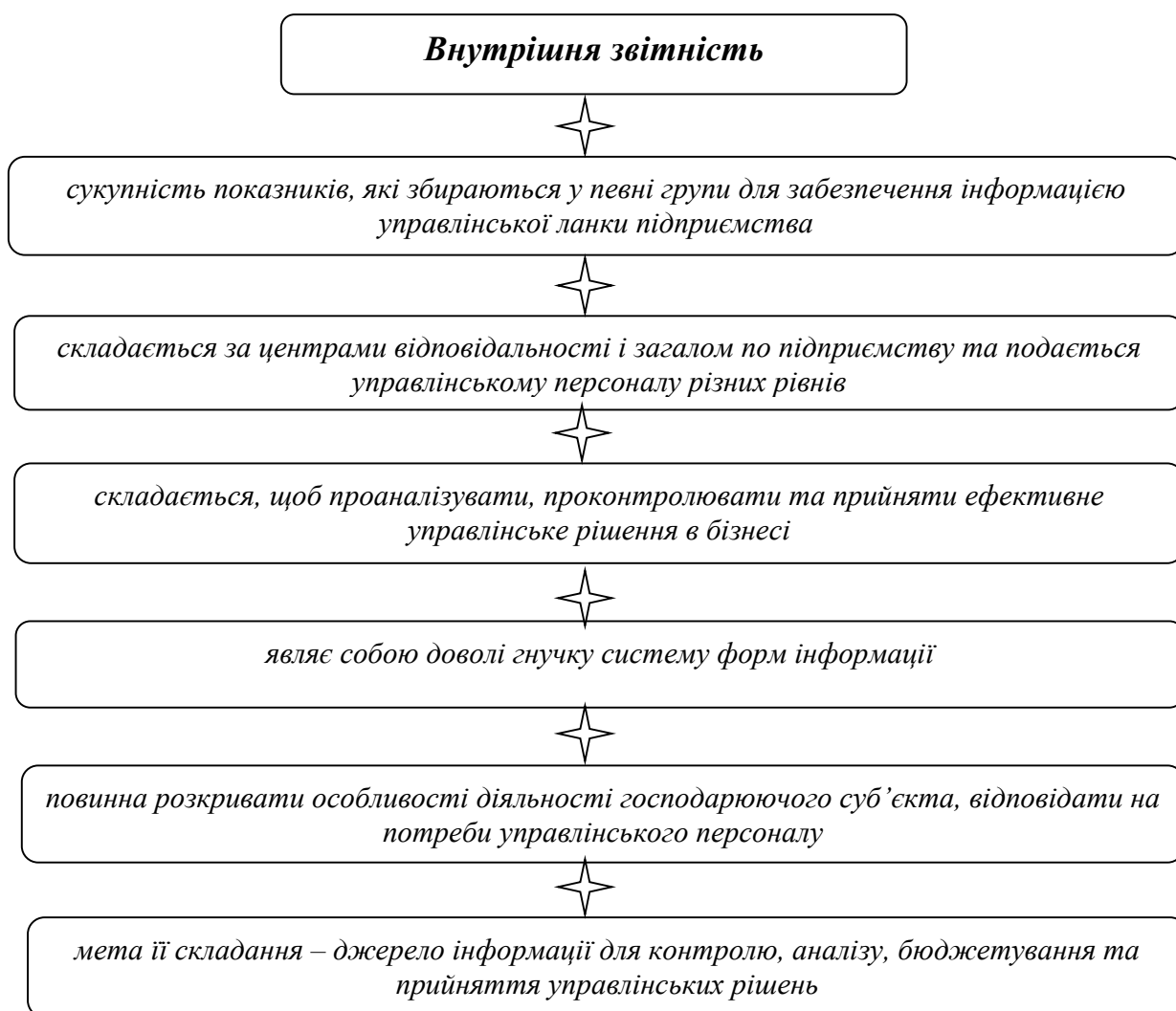
У змістовому та категоріальному не існує єдиного підходу до тлумачення внутрішньої звітності, яку також називають управлінською (Додаток А). За більшістю трактувань ця звітність є основний ресурс інформації, який має оперативний характер для прийняття управлінських рішень.

Тлумачення внутрішньої звітності можна згрупувати щодо її розуміння (рис. 1.1).

Внутрішня звітність дає можливість управляти діяльністю суб'єкта господарювання. Зокрема через оцінку на основі її даних економічного стану підприємства, аналізу його слабких і сильних сторін, прогнозування майбутніх показників діяльності та прийняття ефективних поточних управлінських рішень.

Внутрішню звітність можна подати як модель, що складається з переліку взаємопов'язаних елементів (Додаток Б).

Внутрішня звітність включає не лише показники фінансових, але й технологічних виробничих тощо, результатів діяльності підприємства в натуральному та грошовому вимірах. Вони формуються загалом та посегментно в розрізі види діяльності, продукції, центрів відповідальності і відповідають потребам управління.



**Рис. 1.1. Визначення внутрішньої звітності.**

Мета складання внутрішньої звітності полягає у задоволенні інформаційних потреб управлінського персоналу оперативними даними про зміни показників діяльності для аналізу, контролю, планування та прогнозування господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів за певний період часу.

Виокремлюють три основні напрями формування завдань, які забезпечує внутрішня звітність:

1) інформаційне забезпечення оцінки та аналізу – відображення динаміки показників, їх порівняння з середніми галузевими та факторний аналіз тощо;



2) інформаційне забезпечення контролю – відповідність форм звітності порівнянню показників із бюджетними таблицями; дотримання частоти та термінів подання звітних форм та ін.

3) інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень – інформаційне забезпечення та обґрунтування рішень управління, які приймаються на всіх рівнях; розробка та забезпечення альтернативних варіантів для кожного рішення та ін.

Авторські погляди щодо завдань, які виконує внутрішня звітність, подані в Додатку В.

Внутрішня звітність є заключним етапом ведення управлінського обліку і тому базується на його даних. А також внутрішній звітності притаманні характеристики управлінського обліку:

- необов'язковість – керівництво підприємства вирішує необхідність формування і подання;
- не регламентованість – відсутність нормативних документів щодо застосування;
- конфіденційність – інформація є комерційною таємницею господарюючого суб'єкта;
- відсутність уніфікації та стандартизації звітних форм і встановлених звітних періодів – залежно від інформаційних потреб керівництва форми і їх зміст, звітні періоди та періодичність подання можуть змінюватись;
- характеризує внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- показники звітності можуть поєднувати поточну, ретроспективну та перспективну (прогнозну) інформацію [10].

На основі внутрішньої звітності оперативно повинні визначатись фактичні (економічні та технологічні) показники, величина відхилень від планів та кошторисів, оцінка недоліків та вибір шляхів їх ліквідації. Саме без цієї інтерпретації відхилень управлінський облік є лише формальним накопиченням

цифрових даних, які не мають жодної корисності для цілей внутрішнього управління [17, с. 211].

З управлінської точки зору виокремлюють такі функції внутрішньої звітності:

– інформаційно-утворююча – означає задоволення потреб керівництва в інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень;

– обґрунтування управлінських рішень – пов'язана з встановленням зв'язку факторів і умов реалізації з метою управлінського впливу;

– контроль результатів діяльності підприємства і виконання бюджетів – на основі даних внутрішньої звітності можна визначити рівень результативності діяльності підприємства в цілому та його структурних одиниць зокрема;

– комунікативна – означає обмін інформацією між комунікантами (зацікавленими сторонами) на основі прямого та зворотнього зв'язку [1].

Показники внутрішньої звітності повинні двом основним критеріям корисності:

1) бути доступними та зрозумілими потенційним і наявним користувачам;

2) формувати уявлення користувачів про час, суми та ризики, пов'язані з майбутніми результатами.

На основі інформації внутрішньої звітності керівництво розробляє стратегію сталого розвитку, контролює діяльність і оцінює результати роботи підприємства.

Фінансова звітність є завершальним етапом циклу фінансового обліку. Відповідно внутрішня звітність узагальнює підсумкові дані механізму управлінського обліку. Останній концентрується на оцінці доходів та витрат по підрозділах, центрах відповідальності, видах продукції та напрямках функціонування.

Відмінності між фінансовою та внутрішньою звітністю детальніше наведено у Додатку Д.

Тобто внутрішня звітність є головним елементом управлінського обліку і фундамент проведення управлінської оцінки діяльності. На основі її інформації можна оцінити загальні результати функціонування центрів відповідальності, проаналізувати рівень досягнення ними визначеної мети, оперативно прийняти і впровадити коригувальні рішення (табл. 1.1).

Оскільки часто внутрішня звітність складається в умовах невизначеності, на основі неточних/непідтверджених даних, то застосовують при її формуванні креативний метод. Останньому притаманно використання нестандартних (творчих) підходів і він стає незамінним при формуванні показників.

Креативний метод стає дієвим тоді, коли застосовується без прямого порушення законодавства і відображає реальний стан справ та тенденції розвитку суб'єкта в невизначених умовах, коли інших способів відображення в обліку нової господарської операції не має. Інакше відбудеться викривлення звітності підприємства з метою вигіднішого відображення його діяльності для потенційних інвесторів та інших зацікавлених осіб [3 с. 33].

*Таблиця 1.1*

### **Основні характеристики внутрішньої та фінансової звітності**

<b>Внутрішня звітність</b>	<b>Фінансова звітність</b>
Конференційна	Оприлюднюється
Не регулюється законодавчими актами	Підпорядковується законам і стандартам
Призначена для прийняття управлінських рішень	Призначена для використання зовнішніми користувачами
Складається з урахуванням минулого, поточної і майбутньої діяльності	Оперує ретроспективними даними
Інформація подається відповідно до ситуації й у зрозумілій формі, деталізовано	Розкриває лише загальну інформацію
Розробляється самостійно підприємством для потреб бізнесу	Є вимогою законодавства
Підприємство може вибрати неформалізовану управлінську систему звітності	Має форми, встановлені ззовні
Система управлінської звітності існує на кожному підприємстві	Є обов'язковою для кожного підприємства
Є доступною в режимі реального часу або подається з мінімальною затримкою	Подається зі значною затримкою в часі

Внутрішня звітність є системою взаємопов'язаних показників, що характеризують технологічні, виробничі та фінансові результати діяльності центрів відповідальності. Вона є вагомий метод внутрішнього контролю та інформаційним ресурсом, що призначений для уможливлення прийняття ефективних управлінських рішень.

Сьогодні внутрішня звітність є інформаційним джерелом достовірних деталізованих даних про господарську діяльність підприємства. Саме тому набирає актуальності питання з вдосконалення системи управлінського обліку та внаслідок цього формування якісної внутрішньої звітності відповідно до інформаційних потреб внутрішніх користувачів задля контролю.

## **1.2. Вимоги, принципи і якісні характеристики внутрішньої звітності**

Важливою складовою системи управлінського обліку є внутрішня звітність, на основі керівництво може отримати інформацію за запитом у зручній формі та визначити межі можливостей розвитку підприємства, оцінивши поточні проблеми і визначивши шляхи їх вирішення. Водночас з метою вагомості показників управлінських звітів необхідна узгодженість функцій, принципів, вимог і завдань до їх формування, змісту, структури і форм внутрішньої звітності.

Вимоги до інформації, яка подається у внутрішній звітності, наведено у таблиці 1.2.

До основних якісних характеристик внутрішньої звітності науковці відносять:

– своєчасність (оперативність) – інформація повинна бути доцільною, надаватись на вимогу користувачів у встановлені терміни, що підвищує прийняття ефективних рішень;

Таблиця 1.2

## Вимоги до внутрішньої звітності підприємства

№ з/п	Вимоги	Вчені
1.	Оперативність надання інформації	О.Ф. Вербило, Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський, В.Ю. Ларіков, Л.В. Петіна, І.Б. Садовська
2.	Точність	О.Ф. Вербило, Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський
3.	Об'єктивність інформації	В.Ю. Ларіков, І.Б. Садовська
4.	Повнота охоплення всіх операцій діяльності	О.Ф. Вербило, Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський, Л.В. Петіна
5.	Простота, стислість, ясність і доступність	О.Ф. Вербило, Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський, В.Ю. Ларіков
6.	Державна регламентація	О.Ф. Вербило, Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський
7.	Методологічна єдність розрахунків показників звітності	
8.	Економічність складання (доцільність)	
9.	Порівнюваність показників звітності з показниками бізнес-планів	
10.	Достатня аналітичність про об'єкти обліку	
11.	Конфіденційність	В.Ю. Ларіков, І.Б. Садовська
12.	Цільове призначення	І.Б. Садовська
13.	Адресність	
14.	Ефективність	
15.	Обмеженість	

– економічність – вигода від використання облікової інформації у формах внутрішньої звітності для системи управління повинна перевищувати витрати на її підготовку. Всю облікову інформацію найперше характеризують через співвідношення “витрати – результат”, яке визначає величину та необхідність деталізації облікових даних про кожен окремий об'єкт;

– адресність – дані внутрішньої звітності повинні відповідати рівню підготовленості та вимогам їх користувача для відповідного сприйняття облікової інформації з урахуванням його повноважень в управлінській ієрархії підприємства;

– зіставність – внутрішня звітність повинна надавати можливість порівняння показників різних періодів і за різними підрозділами та виявляти

тенденції наявних змін. Дана вимога зумовлена необхідністю узагальнення облікової інформації (наприклад, окремих підприємств у межах корпорацій/холдингів або окремих сегментів в межах підприємства). Це вимагає узгодженості щодо запитів користувачів внутрішньої звітності у єдиних її формах та за однаковими правилами формування показників;

– точність (достовірність, об'єктивність) – користувач повинен бути забезпечений інформацією, що не містить помилок або неточностей, навмисного перекручування, вона має бути неупередженою і забезпечувати об'єктивну оцінку ситуації;

– стислість – внутрішня звітність повинна містити стислу чітку лаконічну інформацію, не містити нічого зайвого, щоб дати можливість користувачеві зосередитись на потрібних даних, не відволікаючи уваги до таких, які не відносяться до справи;

– корисність – дані внутрішньої звітності повинні забезпечувати об'єктивну оцінку ситуації, вказуючи керівникам на моменти потенційного ризику;

– доступність – означає можливість доступу до інформації внутрішньої звітності, прийнятної для менеджера, що забезпечується її відповідністю затвердженим позначенням і стандартам;

– доцільність – при формуванні внутрішньої звітності кожен її показник має власну мету його підготовки, яка повинна бути досягнута, оскільки це допоможе вирішити конкретні завдання менеджерів відповідно до їх посадових зобов'язань;

– аналітичність – показники внутрішньої звітності повинні надавати можливість проведення наступного аналізу зі значно меншими витратами на основі результатів наданого поточного експрес-аналізу;



- зрозумілість – показники внутрішньої звітності повинні бути зрозумілими користувачам, за умови, що вони мають достатній відповідний рівень знань та зацікавлені у сприйнятті цієї інформації;

- доречність – визначає потребу апарату управління у звітах. Тобто внутрішня звітність повинна містити релевантну облікову/необлікову інформацію та передбачається наявність її зв'язку внутрішньої звітності з метою, що поставлена перед користувачами;

- достовірність – у внутрішній звітності повинні бути відсутні суттєві помилки та упереджене представлення. Дану вимогу доцільно деталізувати через поділ на дві складові:

- вірогідність інформації – безпомилкове формування внутрішньої звітності згідно прийнятої у межах суб'єкта методології, відсутність помилок і відхилень від визначеної концептуальної основи підготовки таких звітів на міжнародному та національному рівні;

- обґрунтованість – звітність повинна формуватися на основі облікової інформації, підтвердженої первинними документами;

- нейтральність – дані звітності не повинні впливати на прийняття рішень користувачів з метою отримання визначеного результату;

- обачність – інформація внутрішньої звітності повинна відображати в собі реальний потенціал господарюючого суб'єкта в аспекті оцінки. Тобто не повинні бути застосовані методи оцінки, які запобігають заниженню витрат і зобов'язань, та завищенню доходів і активів;

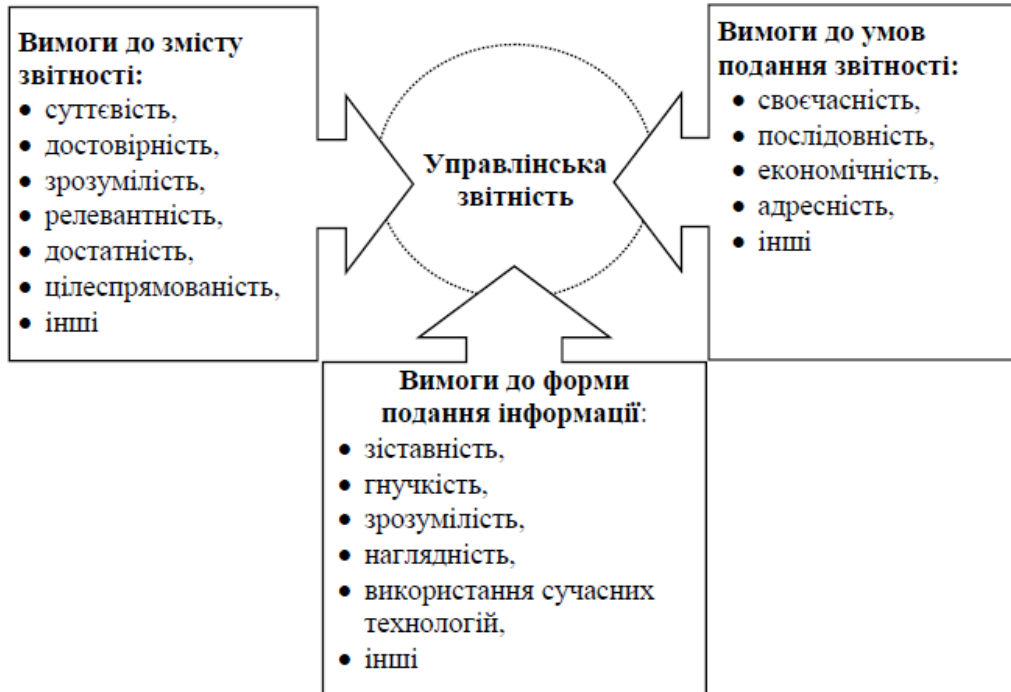
Усі вимоги, які представляються до внутрішньої звітності, у наукових колах поділяють на три групи:

- загальні вимоги до умов подання внутрішньої звітності – послідовність, своєчасність, економічність, адресність тощо;

- вимоги до способу або форми подання інформації – гнучкість, зіставність, наглядність, зрозумілість використання сучасних технологій тощо;

– вимоги до змісту внутрішньої звітності – зрозумілість, суттєвість, достовірність, релевантність, цілеспрямованість, достатність, тощо.

До вказаних вимог є необхідність застосування системного підходу, що підвищить ефективність формування внутрішньої звітності (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Система вимог до внутрішньої звітності.**

Часто науковці ототожнюють поняття “принципи”, “вимоги” та “якісні характеристики” щодо внутрішньої звітності, хоч зазначені поняття різні за змістом. Та водночас не можна не погодитись із цим ототожненням, оскільки із вищезазначеного спостерігається повторюваність деяких категорій.

Фінансова звітність, яка базується на бухгалтерському обліку, характеризується достатньою кількістю принципів, відповідно до Закону України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні”. Тому основні принципи формування внутрішньої звітності повинні за основу мати принципи цього Закону. Але з їх переліку доцільно вилучити принципи єдиного грошового вимірника, періодичності та оцінки за історичною (фактичною

собівартістю). Оскільки вони не відображають закономірностей процесу управлінського обліку.

При розробці системи внутрішньої звітності підприємствам доцільно дотримуватися принципів, що представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Принципи формування внутрішньої звітності на підприємствах

№ з/п	Принципи	Зміст принципів
1.	Своєчасності	Формування та забезпечення інформацією менеджерів до терміну ухвалення рішення
2.	Контрольованості	Звітність структурних підрозділів підприємства має містити тільки ті показники, на обсяг яких керівник центру відповідальності має вплив
3.	Проектування зверху	Необхідно виходити з потрібної звітності, а потім перевіряти, чи достатньою є інформація в облікових документах та реєстрах для отримання відповідного звіту
4.	Адресності	Вказує користувача інформації за попитом якого складений звіт
5.	Порівнюваності	Необхідно забезпечити звіряння даних фінансового й управлінського обліку
6.	Аналітичності	Внутрішня звітність має містити не лише фактичні показники діяльності центрів відповідальності, але й інформацію про відхилення фактичних показників від нормативних (планових)
7.	Проблемності	Сприяє підготовку не лише звітних даних, а й розробці проектів внутрішніх управлінських рішень
8.	Агрегування	Детальність звітів зменшується у міру збільшення рівня керівника (менеджера), якому вони подаються, тобто керівництву повинні надаватися більш агреговані, тобто менш докладні звіти
9.	Конфіденційності	Передавання інформації, яка наведена у внутрішній звітності, контролюється керівництвом
10.	Мотивації	Сприяє активному складанню внутрішньої управлінської звітності.
11.	Відособленості	Орієнтована на центри відповідальності та особливості роботи конкретного підрозділу підприємства
12.	Ієрархічності	Уникнення потрапляння інформації, призначеної для центрів відповідальності нижчих рівнів, середньої та вищої ланки
13.	Факультативності	Підготовка інформації щодо прийняття рішення тільки у випадку наявності вигоди у більшому розмірі ніж витрат на її подання;
14.	Конкретності	Інформація внутрішньої звітності має бути спрямована на вирішення конкретних завдань управління
15.	Зіставності	Показники звітного періоду (наведені у звітності) порівнюються з показниками попередніх періодів

У наукових здобутках також виокремлюють/грукують принципи формування внутрішньої на загальні та спеціальні (Додаток Е).

Оцінка наукових праць з питань управлінського обліку виявила значну кількість підходів щодо окреслення принципів, які необхідно враховувати при складанні внутрішньої звітності (Додаток Є). Вони характеризуються варіативністю та неспіввимірністю, тому потребують узагальнення та систематизації. Саме тому доцільно запропонувати класифікаційну матрицю принципів формування внутрішньої звітності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Класифікаційна матриця принципів формування внутрішньої звітності

<i>Види принципів в залежності від суб'єкта організації і суб'єкта ведення управлінського обліку</i>	<i>Види принципів в залежності від їх ролі в регулюванні бухгалтерської звітності та її окремих видів</i>	
	<i>загальні</i>	<i>спеціальні</i>
<i>принципи організації внутрішньої звітності</i>	цілеспрямованість, оперативність, порівнянність, економічна доцільність	суттєвість, гнучкість та узгодженість структури, адаптованість до автоматизації, багатоступінчастість звітності за рівнями управління, актуальність
<i>принципи формування і оприлюднення внутрішньої звітності</i>	об'єктивність і точність, адресність, стислість, повнота	зрозумілість і прозорість, надійність, конфіденційність

Загалом усі вищедосліджувані принципи, залежно від суб'єкта можна поділити на:

- ті, які закладені відповідальною особою за організацію управлінського обліку на підприємстві;
- ті, які використовуються в процесі складання та оприлюднення внутрішньої звітності.

Перелік принципів, які застосовуються на підприємстві, повинен бути затверджений в Положенні про внутрішню облікову політику підприємства.

При формуванні внутрішніх управлінських та фінансових звітів існують певні відмінності у визначенні критеріїв оцінки якості. Оскільки вирізняються запити користувачів, можливі ризиками через необґрунтований вибір методики визначення звітних показників. Якісні характеристики внутрішньої (управлінської) та фінансової звітностей і визначення їх вагомості за рівнями для прийняття управлінських рішень подано в таблиці 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Якісні характеристики внутрішньої та фінансової звітності**

Якісні характеристики управлінської та фінансової звітності	Управлінська звітність	Фінансова звітність за МСФЗ	Рівень вагомості для прийняття рішень
Доречність	+	+	Високий
Достовірність	+	+	Високий
Повнота	+	-	Середній
Зрозумілість	+	+	Високий
Зіставність	+	+	Середній
Можливість перевірки	+	+	Високий
Своєчасність	+	+	Високий
Істинність	+	-	Високий
Нейтральність	+	-	Високий
Доступність	+	-	Середній
Вартість (баланс між вигодами і витратами)	+	-	Середній

Достовірність та правильність внутрішньої звітності забезпечується при формуванні її форм на основі первинних документів (бази даних реєстрів бухгалтерського обліку). Саме тому основною умовою щодо забезпечення вимог, принципів та якісних характеристик внутрішньої звітності, є ефективна організація бухгалтерського обліку на підприємстві та чітке формулювання запитів користувачів.

### **1.3. Регламентация, користувачі та класифікаційні групи внутрішньої управлінської звітності**

Внутрішня звітність в системі управлінського обліку – це сукупність обліково-аналітичної інформації, що вміщує взаємопов'язані між собою дані, які утворилися узагальненням і систематизацією як фінансових, так і нефінансових показників діяльності підприємства. Така звітність надається внутрішнім менеджерам для прийняття рішень поточного та стратегічного характеру, планування та контролю, формується у формі встановлених на підприємстві звітів і в терміни на запити користувачів.

Не правдивою є думка, що внутрішня звітність в системі управлінського обліку є не регламентованою. Звичайно, така звітність не є визначеною на законодавчому рівні, але вона регламентується та затверджується самим господарюючим суб'єктом відповідними внутрішніми нормативними документами. Джерелами внутрішньої звітності в системі управлінського обліку можуть бути не тільки дані обліку у вартісному вимірі, а й більш розширене коло показників будь якого сегмента, що здійснює господарську діяльність, господарських суб'єктів регіону, установ, організацій, конкурентів, тощо. Такі показники залучаються з метою вирішення відповідних управлінських завдань та подаються у будь-яких вимірниках.

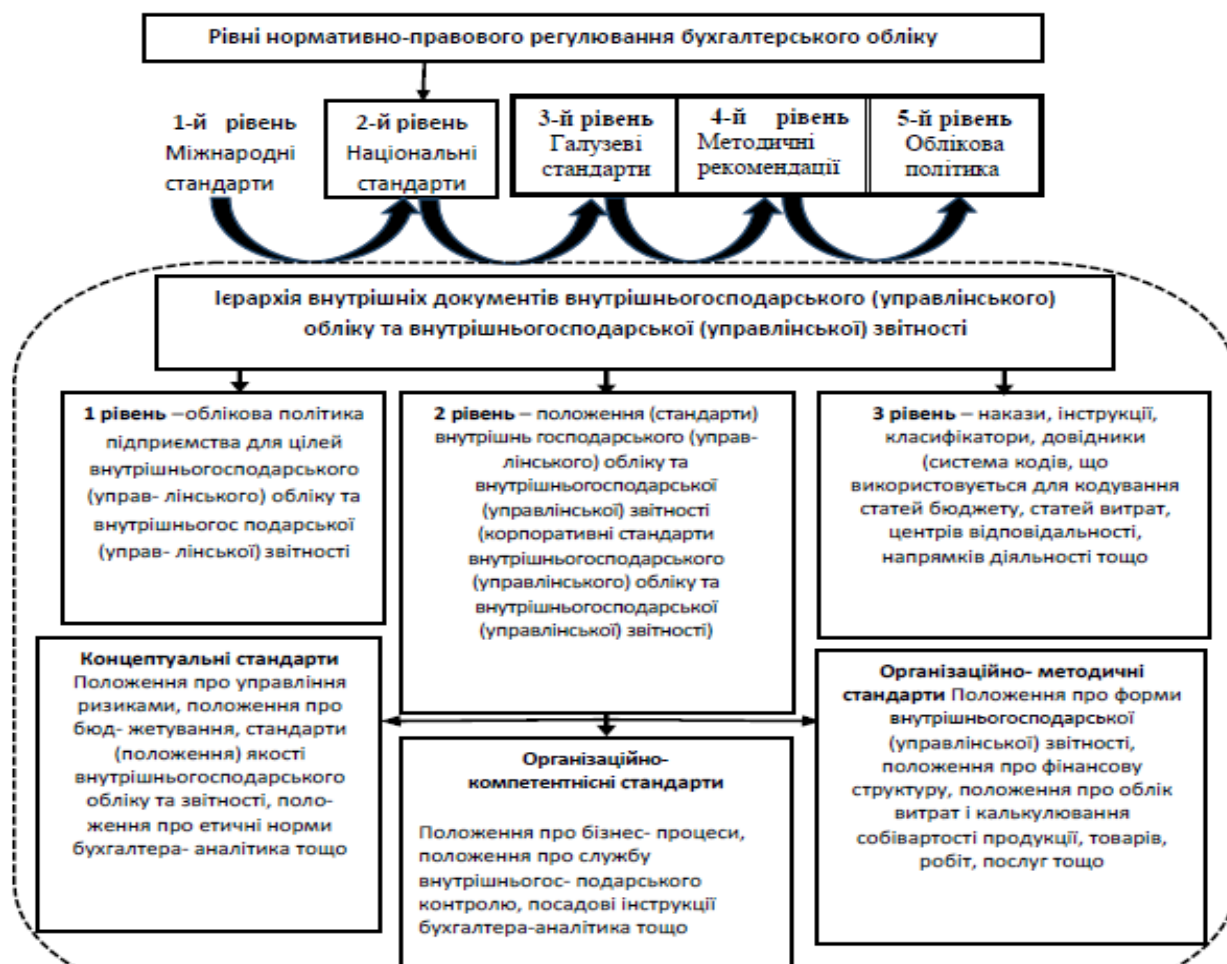
Регламентация внутрішньої звітності в системі управлінського обліку підприємства наведена на рис. 1.3.

Слід звернути увагу, що на п'ятому рівні можливе інтегрування внутрішніх нормативних документів щодо управління, де рекомендовано створити механізм з трьох рівнів внутрішньої документації для потреб системи внутрішнього управлінського обліку та його внутрішньої звітності.

З метою більшого розуміння суті поняття “внутрішня звітність”, є необхідність розглянути класифікацію внутрішньої звітності в системі



управлінського обліку за основними класифікаційними ознаками.



**Рис. 1.3. Система регламентації управлінського обліку та його внутрішньої звітності на підприємстві**

Як приклад, можна навести класифікацію внутрішньої звітності в системі управлінського обліку для прийняття поточних та оперативних управлінських рішень в частині витрат:

- звітність про виконання бюджетів витрат за центрами відповідальності;
- звітність про виконання бюджетів витрат за їх функціональним призначенням;
- звітність про виконання бюджетів витрат за видами суб'єктів їх

узагальнення.

Незважаючи на унікальність внутрішньої звітності в системі управлінського обліку на кожному підприємстві, можна визначити для всіх загальні класифікаційні ознаки, що дасть змогу зрозуміти її призначення.

Приклад класифікації внутрішньої звітності в системі управлінського обліку за певними ознаками наведено в Додатку Ж.

Необхідно також врахувати при класифікації внутрішніх управлінських звітів, що вони мають різні причини та мету формування і використання:

- інформаційна менеджмент-звітність – для повідомлення управлінського персоналу про динаміку процесу діяльності;

- індикаторна менеджмент-звітність – використовується для розкриття управлінських показників, головним з яких є операційний прибуток підприємства;

- моніторингова менеджмент-звітність – засоби моніторингу менеджерами діяльності центрів відповідальності та аналізу їх дій співставних з стратегією розвитку підприємства.

1. За обсягом і змістом внутрішня звітність в системі управлінського обліку може бути поділена на:

- загальну (зведену) звітність – для вищого управлінського персоналу підприємства, для прийняття стратегічних рішень та здійснення загального контролю діяльності. Періодичність складання та подання таких звітів може коливатися від року до місяця. Узагальнюється інформація по підприємству в цілому;

- звітність підрозділів (центрів відповідальності) – такі звіти зумовлені потребами тактичного чи оперативного рівнів управління, складені на нижньому рівні та застосовуються для оперативного управління, містять детальну інформацію для прийняття поточних рішень. Такі звіти можуть складатися щодня, тижня, місяця.

– тематичну звітність – складається за показниками, що не входять до звітів центрів відповідальності та загальних звітів, можливо в інших випадках, можуть бути періодичними або за вимогою.

## 2. За періодичністю подання:

- періодичну – щотижнева, місячна, квартальна, річна;
- за вимогою.

## 3. За формою подання:

- паперова – у текстовому, табличному, графічному, комбінованому форматі, кожен з яких має свої переваги й недоліки;
- електронна;
- усна;
- аудіо- чи відеозапис.

Належна форма подачі звітності покращує сприйняття інформації менеджерами, зменшує терміни її подання, збільшує економічність внутрішньої звітності в системі управлінського обліку тощо. Найбільш поширеною формою внутрішньої звітності, як правило, є паперова. Вона подається у різних форматах, які мають свої переваги і недоліки:

- текстовий – дає можливість швидко і повно зрозуміти подану інформацію. Текстова форма подається коли відсутні цифрові дані або їх обсяг малий; є необхідність детально роз'яснити подану цифрову інформацію і складають на додаток до звітів у табличній чи графічній формі.

- табличний – найбільш поширений формат звітів, відображають, як правило, кількісні показники. Саме така форма забезпечує можливість швидкого сприйняття поданої інформації та її аналізу.

- графічний – застосування схем, діаграм, графіків, які забезпечують наочність при оцінці динаміки показників впродовж декількох періодів. Досить часто є єдиним способом представлення наочної інформації – наприклад, для проведення різного роду нарад.

– комбінованому.

4. За призначенням можна представити чотири види внутрішньої звітності:

– інформаційна – для інформування про події, що відбуваються. Якщо деякі показники не зрозумілі, на вимогу може бути складено тематичний звіт тощо;

– планова – для окреслення орієнтирів розвитку підприємства, формування стратегії, прогнозування, планування;

– контрольна – для контролю виконання планів, наказів, розпоряджень тощо. Метою таких звітів є виявлення порушень та відхилень в результатах діяльності підприємства.

– аналітична – містять інформацію про причини відхилень у діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Дані такої звітності дають змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між умовами та результатами діяльності.

6. За рівнем конфіденційності внутрішня звітність в системі управлінського обліку може бути.

– для всіх зацікавлених осіб;

– для використання визначеною групою осіб;

– для використання певною особою.

Така класифікаційна ознака, виникає з того, що внутрішня звітність в системі управлінського обліку є, по суті, комерційною таємницею, і обмеження доступу до інформації є вимушеною необхідністю.

Окремі науковці здійснюють поділ внутрішньої звітності за необхідними показниками та виділяють три групи звітів:

– комплексні – для отримання інформації про діяльність підприємства його структурних підрозділів та в цілому. Періодичність подання визначається інформаційними потребами користувачів. [12].

– тематичні – подаються при виявленні відхилень за основними показниками діяльності господарюючого суб'єкта. Формуються коли виникає необхідність отримати інформацію про найбільш вагомні показники діяльності підприємства.

– аналітичні – формуються тільки на вимогу управлінського персоналу і містять інформацію, що розкриває наслідки та причини результатів діяльності підприємства за окремими ділянками.

Запропоновані ознаки класифікації мають визначне значення для побудови системи внутрішньої звітності в системі управлінського обліку.

Дані внутрішньої звітності є інформаційною базою для оперативного управління виробничо-фінансовою діяльністю підприємства. Підрозділи підприємств (бригади, ланки, дільниці, цехи) надають менеджерам та керівнику спеціальну внутрішню звітність безпосередньо на місцях.

Внутрішніми користувачами внутрішньої звітності є: керівники різних рівнів управління, фінансова служба, бухгалтерський персонал та працівники підприємства (рис. 1.4).

Інформація, що подається у внутрішніх звітах, має бути дохідливою і розрахованою на єдине тлумачення за умови, що її користувачі мають достатні знання і зацікавлені у її сприйнятті. Надмірна деталізація та періодизація зумовлює лише непродуктивні витрати часу замість сприяння обґрунтованості управлінських рішень. Наприклад, керівництво з метою вчасного прийняття рішення щодо керування, планування, визначення напрямів розвитку та попередження ризикових ситуацій підприємства хоче отримати належну для цього якісну інформацію.

Внутрішня звітність в системі управлінського обліку повинна надавати можливість здійснення подальшого аналізу з мінімальними затратами часу, що є ознакою аналітичності, здатності робити висновки та приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення [8].



**Рис. 1.4. Основні внутрішні користувачі внутрішньої звітності та їх інформаційні потреби**

У системі управління підприємством внутрішня звітність є однією із важливих ланок зворотного зв'язку в системі управління підприємством та результатом функціонування системи внутрішнього управлінського обліку.

Для складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку за єдиними затвердженими на підприємстві формами та їх інформаційною структурою виокремлюють відповідні класифікаційні ознаки, що сприяють загальним підходам у формуванні управлінських звітів.



## РОЗДІЛ II

### ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 2.1. Організація формування внутрішньої звітності підприємств

Сучасні умови господарювання зумовлюють формування системи внутрішньої звітності, як інтегрованої системи інформаційної підтримки механізму управління підприємств.

Дослідження особливостей формування та подання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку здійснюється на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” (надалі ТзОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ”), де є всі умови та можливості для вивчення вище поставлених завдань. Метою діяльності підприємства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції (товарах), роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціально-економічних інтересів учасників товариства. Основним видом діяльності підприємства є надання ресторанних послуг (заклад громадського харчування). На сьогодні підприємство з ситуацією в країні скорочує ресторанний бізнес та частину основних засобів (приміщення) здає в оренду.

З метою забезпечення статутної діяльності підприємство взаємодіє з органами державної влади та управління, здійснює разом з ними спільні заходи, а також співпрацює з іншими відомствами та господарствами в Україні та закордоном. Підприємство є юридичною особою згідно національного законодавства, має самостійний баланс, може мати поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах, власні печатку, штамп та торговий знак для товарів і послуг.

Майно товариства формують основні та оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображаються в балансі.

ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” перебуває на спрощеній системі оподаткування, тому складає і подає дві форми фінансової звітності: Ф №1-м “Баланс” та Ф №2-м “Звіт про фінансові результати”.

Ефективне функціонування даної системи забезпечується чіткою взаємодією її елементів, в результаті чого досягається змістовність внутрішньої звітності (зміст звітів, перелік звітних сегментів, форма подання) (рис. 2.1) і формується організаційні, методичні та технічні аспекти процесу її складання та подання (рис. 2.2).



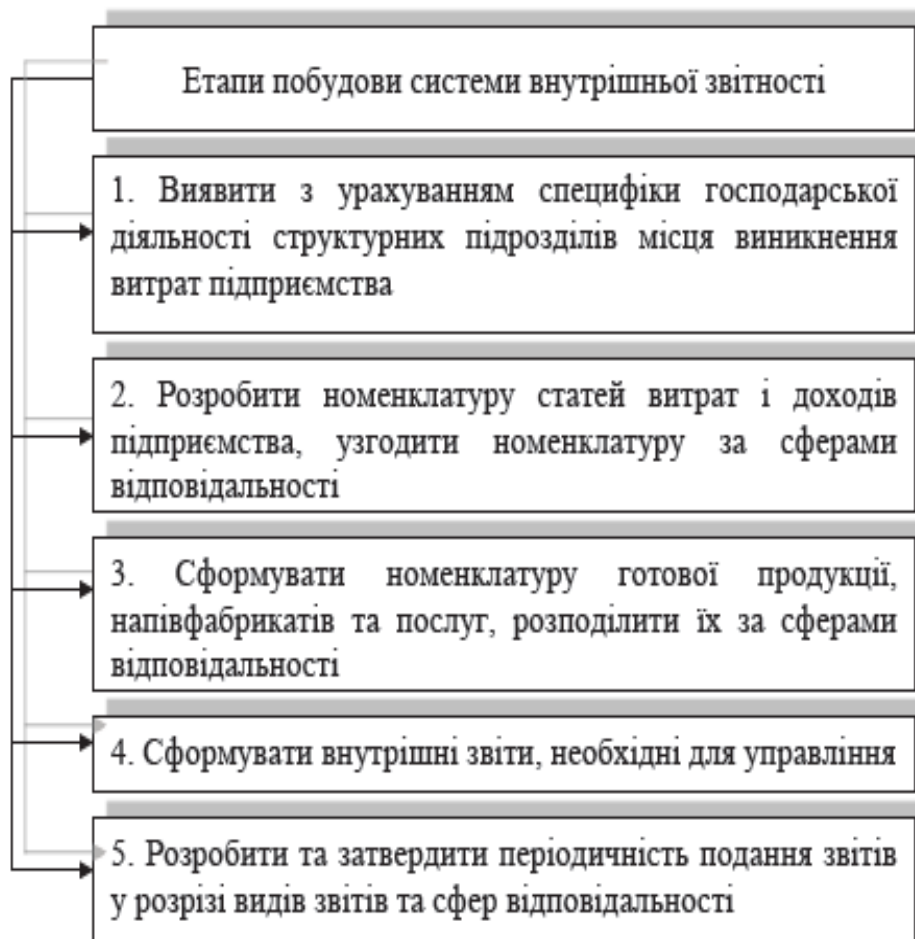
**Рис. 2.1. Система внутрішньої звітності (кібернетичний підхід)**

Правильно та ефективно розроблений механізм внутрішньої звітності забезпечує мету її формування, зокрема щодо надання інформації про величину витрат і прибутковості, порівняння фактичних і планових показників та за різні періоди діяльності, прийняття рішень на перспективу та оцінка результатів рішень, які прийняті раніше.

Успішна організація діючої системи внутрішньої звітності на підприємстві досягається завдяки передбаченню всіх організаційних, методичних та технологічних моментів на всіх стадіях її функціонування.

Організаційна стадія формування системи внутрішньої звітності передбачає забезпечення максимальної гнучкості процесу складання звітів з

урахуванням максимальної кількості можливих способів побудови їх форм, методів поєднання і представлення показників. Тобто даний етап задовольняє формальні вимоги визначення облікової політики і їх відображення в наказі про систему внутрішньої звітності підприємства.



**Рис. 2.2. Основні етапи формування системи внутрішньої звітності.**

Етап складання внутрішньої звітності передбачає безпосереднє функціонування її системи у притаманному їй режимі “запит – відповідь – результат”.

Етап адаптаційних змін внутрішньої звітності передбачає постійний методологічний розвиток її системи відповідно до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища суб’єкта господарювання. Повинна відбуватись швидка реакція системи на зміни та її подальше переналаштування [4].

Дотримання вимог, що пред'являються до систем внутрішньої звітності підприємств забезпечує інформативність останньої. Дані вимоги передбачають:

- правильність складання внутрішньої звітності (тобто без маніпуляцій, завилювання, фальсифікацій під час даного процесу);
- відповідність вимогам певному (тактичному, оперативному, стратегічному) рівню системи менеджменту;
- відповідність обраній стратегії та тактиці управління;
- врахування кваліфікації, рівня компетентності управлінського персоналу та особливостей окремого підприємства;
- своєчасне надання показників внутрішньої звітності відповідним користувачам відповідно до їх запитів. При індивідуальному встановленні виду, вигляду, форми, формату внутрішньої звітності та термінів надання.

Ефективність функціонування системи внутрішньої звітності досягається при дотриманні комплексу вимог і якісних характеристик щодо представленої у управлінських звітах інформації (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Класифікація вимог до системи внутрішньої звітності.**

Якість внутрішньої звітності забезпечується ефективністю процесу її формування, передачі і контролю (табл. 2.1).

Система внутрішньої звітності виконує такі інформаційну, аналітичну, оціночну, логістичну, комунікативну, стратегічну, контрольну та прогнозну функції.

Загалом функціонування системи внутрішньої звітності дає можливість:

- 1) аналізувати фактичний стан виконання планованих показників;
- 2) оцінювати продуктивність роботи окремих центрів відповідальності;
- 3) формувати інформаційні дані для прийняття управлінських рішень;
- 4) налагоджувати комунікацію на підприємстві.

*Таблиця 2.1*

### **Система забезпечення якості внутрішньої звітності**

Процес пошуку і підготовки даних	Основні і допоміжні облікові процеси
	Нормативно-правове забезпечення
	Організаційне забезпечення
Процес розрахунку показників	Вхідна і результуюча облікова
	Кадровий потенціал
	Орієнтація на користувача
Контроль якості показників звітності	Програмне забезпечення
	Незалежний зовнішній аудит
	Система внутрішнього контролю

Раціональна система внутрішньої звітності передбачає визначення інформаційних потоків та змісту і форм звітів. Дані фінансового, управлінського і податкового обліків формують інформаційне джерело внутрішньої звітності та інших інформаційних підсистем.

Найбільш поширеною формою організації внутрішньої звітності є її формування за центрами відповідальності: прибутку, витрат, доходів, інвестицій. Можуть бути інші ознаки групування центрів відповідальності.

Дана форма організація внутрішньої звітності дає можливість так сформувати на підприємстві систему обліку, щоб витрати і доходи акумулювалися за центрами відповідальності та діяв принцип контрольованості витрат при їх відображенні у звітах певного рівня управління.

Недоліком даної структури системи внутрішньої звітності є те, що центри відповідальності не можуть швидко координувати свою діяльність залежно від результатів пов'язаних з ними інших підрозділів [4].

Дієва система внутрішньої звітності підприємства передбачає визначення:

- форм та користувачів внутрішньої звітності;
- формату, змісту, періоду складання і термінів подання кожного управлінського звіту;
- методів накопичення та узагальнення інформації у внутрішніх звітах;
- осіб, які відповідальні за складання внутрішньої звітності;
- режиму доступу до інформації, яку містяться внутрішня звітність.

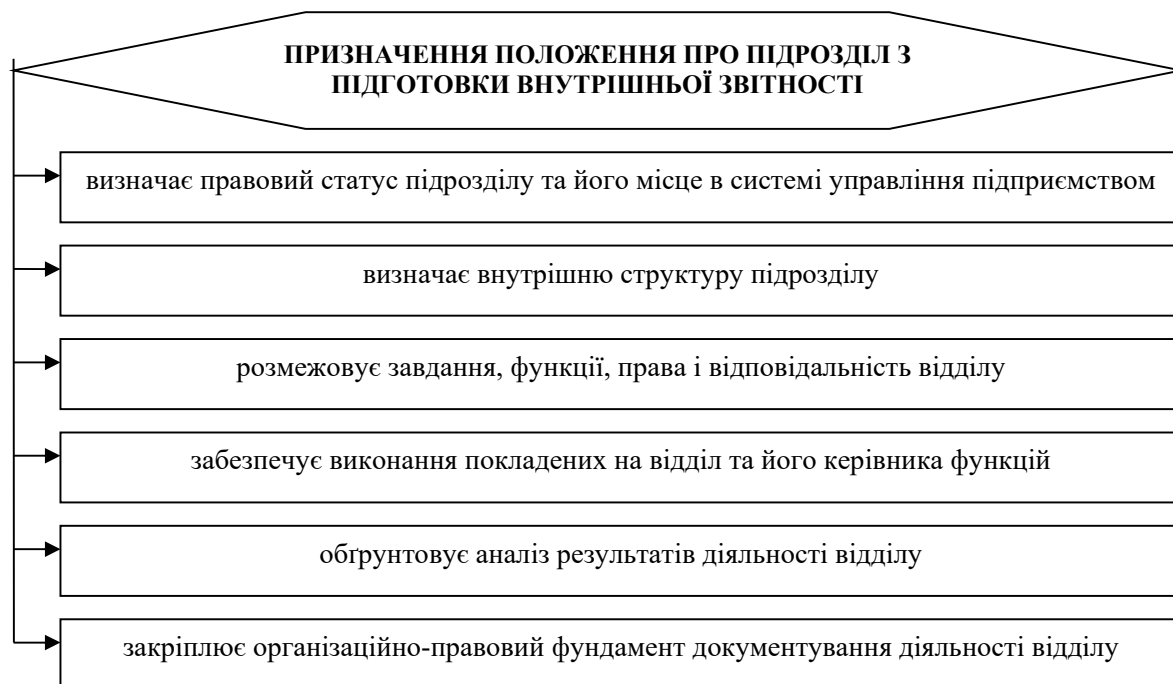
Доцільним є створення на підприємстві спеціального структурного підрозділу, що відповідає за впровадження і ефективне функціонування системи внутрішньої звітності.

Функції керівника такого підрозділу не може охоплювати головний бухгалтер підприємства, оскільки тоді даний новостворений підрозділ не матиме відокремленого статусу та достатніх повноважень.

Керівник такого відділу за статусом повинен бути не нижчим від статусу головного бухгалтера, і як і останній підпорядковуватись фінансовому директору підприємства (тобто головному користувачу внутрішньої звітності). Підрозділ доцільно формувати відокремленою структурною одиницею та надати йому повноваження щодо отримання потрібної інформації від усіх інших підрозділів підприємства.

Часто є доцільно формувати підрозділ з підготовки внутрішньої звітності на базі планово-економічного відділу (за наявності на підприємстві останнього). При оцінці інформаційних потреб підприємства визначається штатна чисельність працівників та рівень технічного забезпечення даного структурного підрозділу.

Для ефективного функціонування системи внутрішньої звітності обов'язковою є розробка і затвердження положення про підрозділ з підготовки внутрішньої звітності (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Призначення Положення про підрозділ з підготовки внутрішньої звітності.**

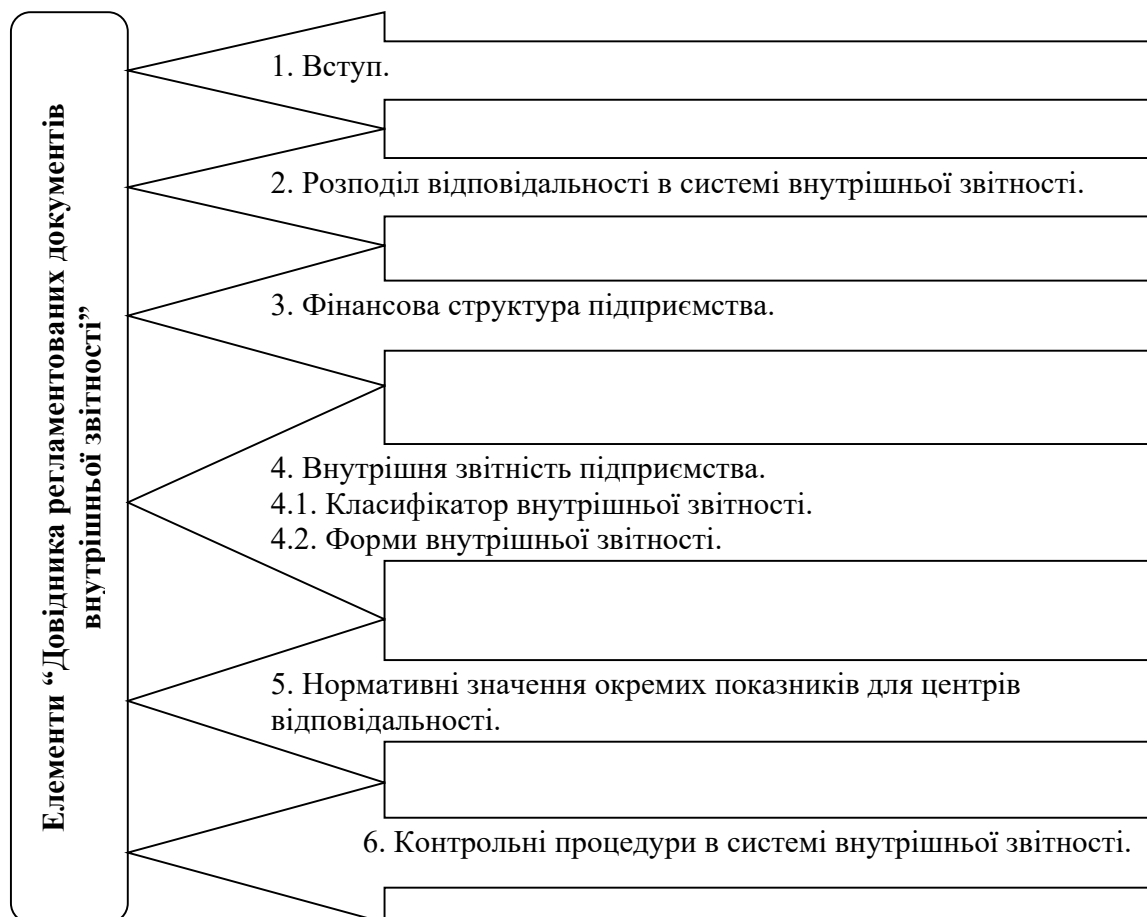
Зважаючи на вищесказане, можна запропонувати структуру такого документа (Додаток 3).

На підприємстві доцільно створити “Довідник регламентованих документів внутрішньої звітності”, обов'язкові елементи якого представлені на рис. 2.5. Це дасть змогу більш гнучко та ефективно впроваджувати координацію функціонування системи внутрішньої звітності.

Ухвалення даного Довідника вплине на зміст низки організаційно-розпорядчих документів підприємства (рис. 2.6).

Доцільно зазначити, що всі вище зазначені організаційні аспекти повинні бути задокументовані (одним документом або пакетом організаційно-

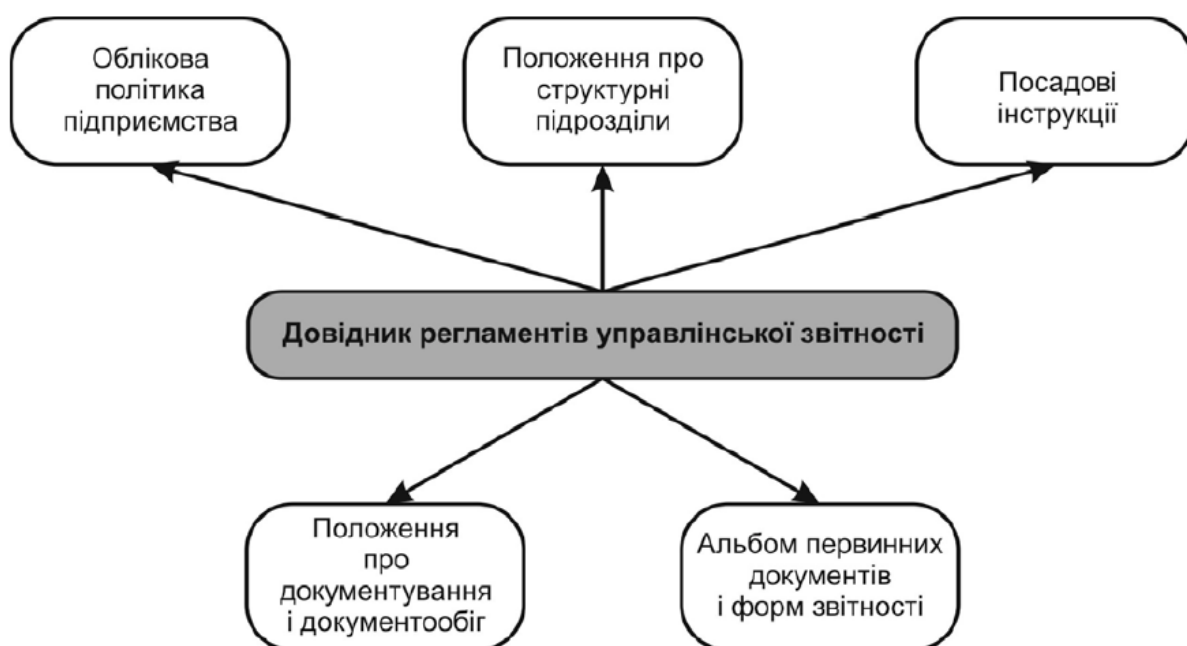
розпорядчих документів) з метою врегулювання повноважень і обов'язків співробітників різних підрозділів.



**Рис. 2.5. Структура «Довідника регламентованих документів внутрішньої звітності»**

Система внутрішньої звітності є механізмом збору, опрацювання та подання у встановлені терміни в згрупованому і структурованому вигляді інформації з різних підсистем обліку про всі аспекти діяльності підприємства з метою надання можливості керівництву відповідно до їх запитів оцінити реальний стан справ.





**Рис. 2.6. Вплив довідника регламентованих документів внутрішньої звітності на зміст організаційно-розпорядчої документації підприємства**

Систему внутрішньої звітності може бути створена при досягненні згуртованості даних, форми та узгодженості звітів, визначеному єдиному функціональному підході до накопичення та узагальнення інформації.

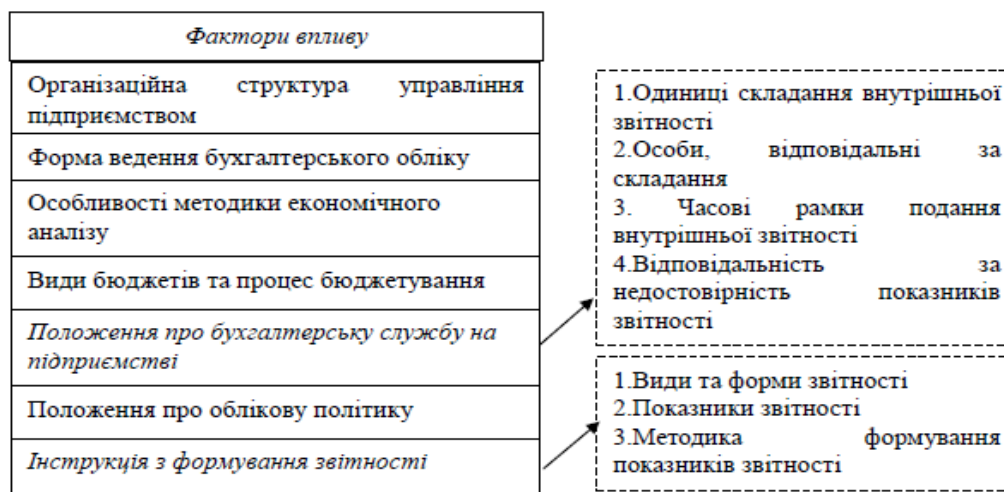
## **2.2. Методика складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання**

Питання розробки форм внутрішньої звітності в Україні сьогодні не регламентується на рівні держави. Його вирішують підприємства в самостійному порядку, враховуючи власні особливості господарювання, та вимогу щодо її розуміння керівництвом.

Виокремлюють два процеси впровадження внутрішньої звітності:

- організацію формування;
- методику формування.

Кожен з них має свої особливості, які зумовлені впливом відповідних факторів (рис. 2.7).

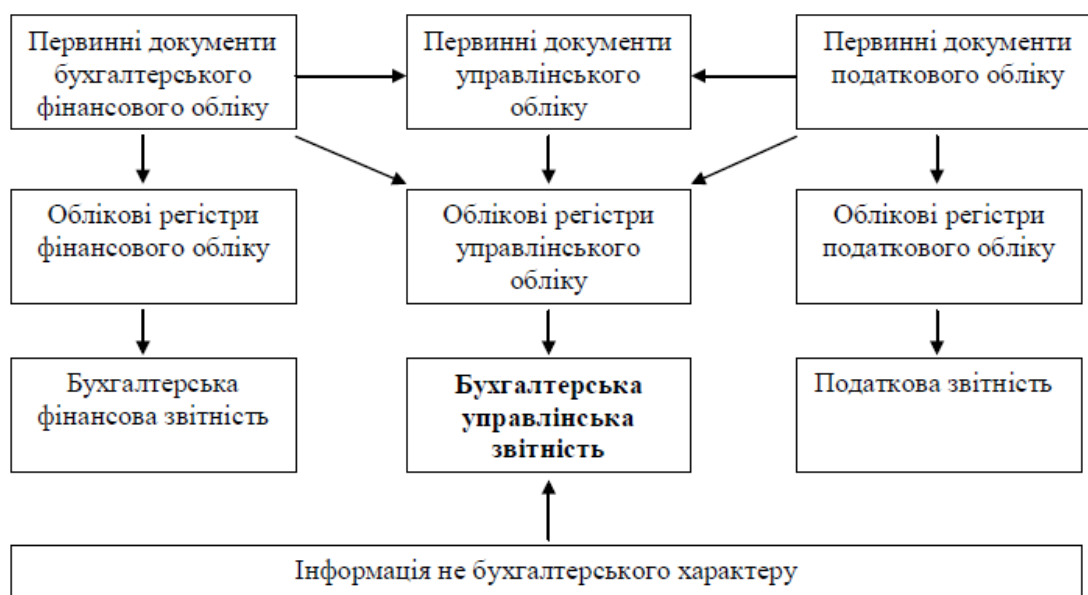


**Рис. 2.7. Фактори та особливості формування внутрішньої звітності**

Із рис. 2.7 можна стверджувати, що внутрішня звітність формується під впливом бюджетування (планування), бухгалтерського обліку та економічного аналізу, як підсистем управління підприємства.

Організаційна схема формування внутрішньої звітності подана у Додатку ІІ. Процес формування внутрішньої звітності є результатом узагальнення інформації з системи управлінського обліку. Тому він має бути організований так, щоб була можливість ефективно скласти та подавати внутрішню звітність.

На рис. 2.8 відображено інформаційну базу, яка використовується в процесі формування показників внутрішньої звітності.



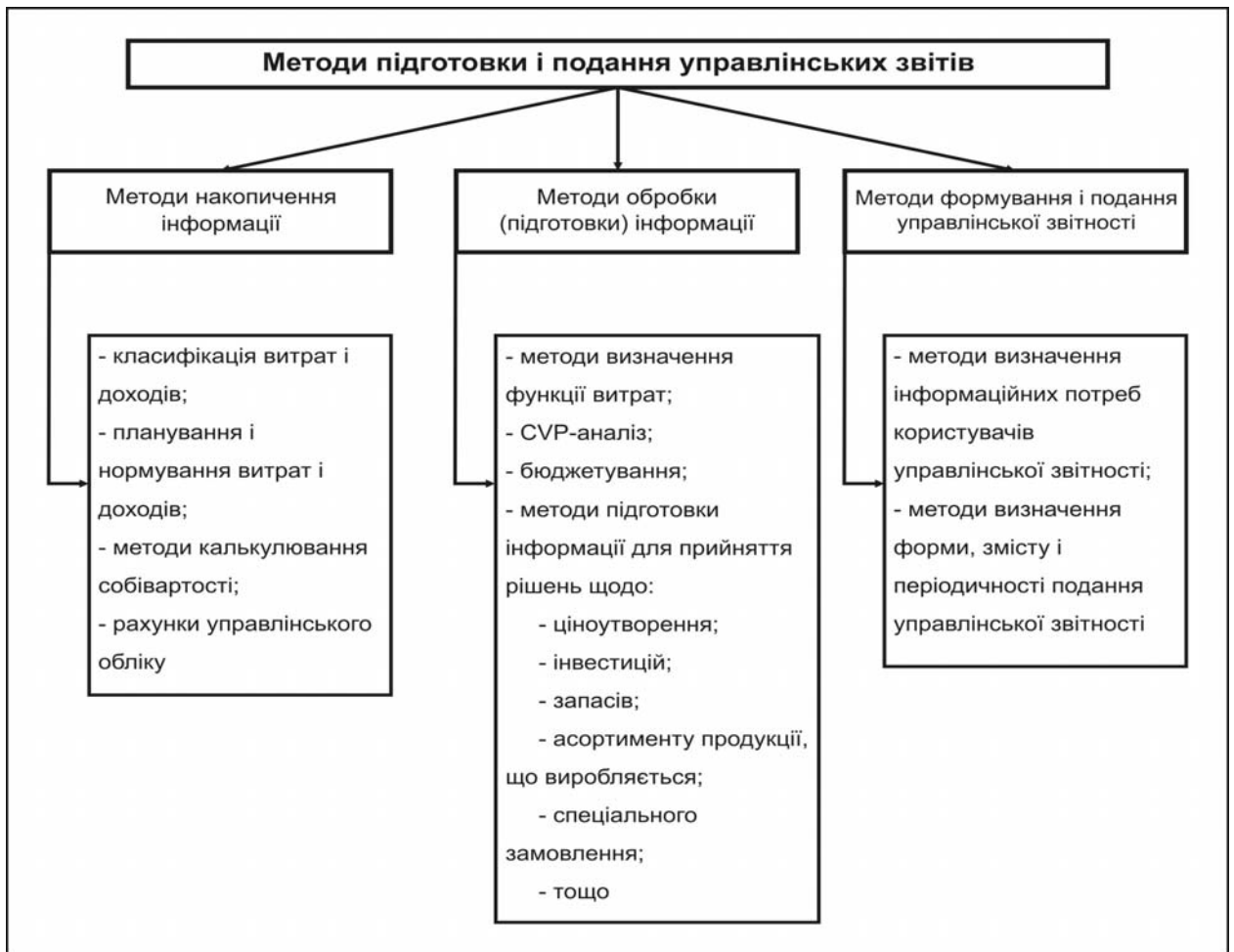
**Рис. 2.8. Інтегрована інформаційна база, яка використовується під час формування інформації внутрішньої звітності**

Методика формування внутрішньої звітності складається з частин: цільової, регулювання, організаційної, операційної, контрольної, схематично наведена у Додатку К.

З метою впорядкування методичної бази системи внутрішньої звітності доцільно виокремлювати три групи методів: нагромадження, обробки (підготовки) інформації та складання і подання управлінських звітів (рис. 2.9).

Залежно від побудови управлінського обліку на підприємстві виокремлюють три моделі формування внутрішньої звітності (рис. 2.10).

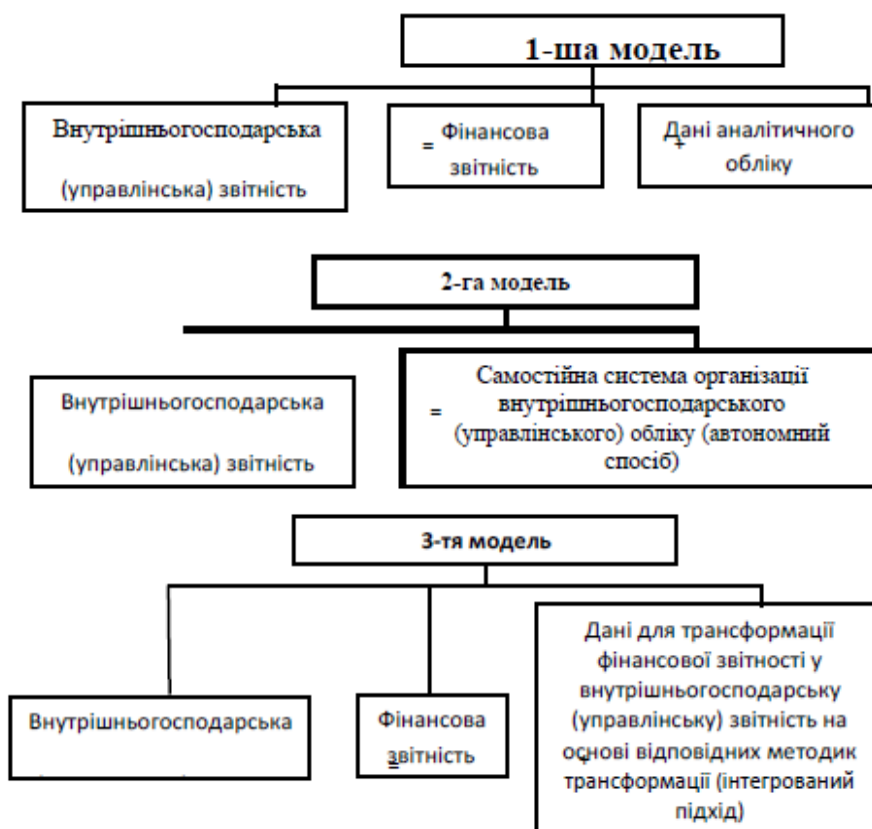
Перша модель не передбачає створення на підприємстві автономної системи управлінського обліку. Застосовується малими підприємствами і управлінські рішення приймаються на базі фінансової звітності та її доповненні даними аналітичного обліку.



**Рис.2.9. Методична база системи внутрішньої звітності**

Друга модель передбачає ведеться система управлінського обліку на підприємстві. Вона формується вона на основі акумульованих даних, на постійній основі.

Третя модель передбачає організацію на підприємстві управлінського обліку на основі фінансового. Відповідно внутрішня звітність формується на основі інформації фінансової звітності та бухгалтерського обліку, що трансформується за допомогою прийнятих на підприємстві методик щодо збору даних, які необхідні для прийняття управлінських рішень. Опрацьована інформація заноситься у затвержені на підприємстві форми внутрішньої звітності.



**Рис. 2.10. Моделі формування внутрішньої звітності в залежності від організації управлінського обліку на підприємстві**

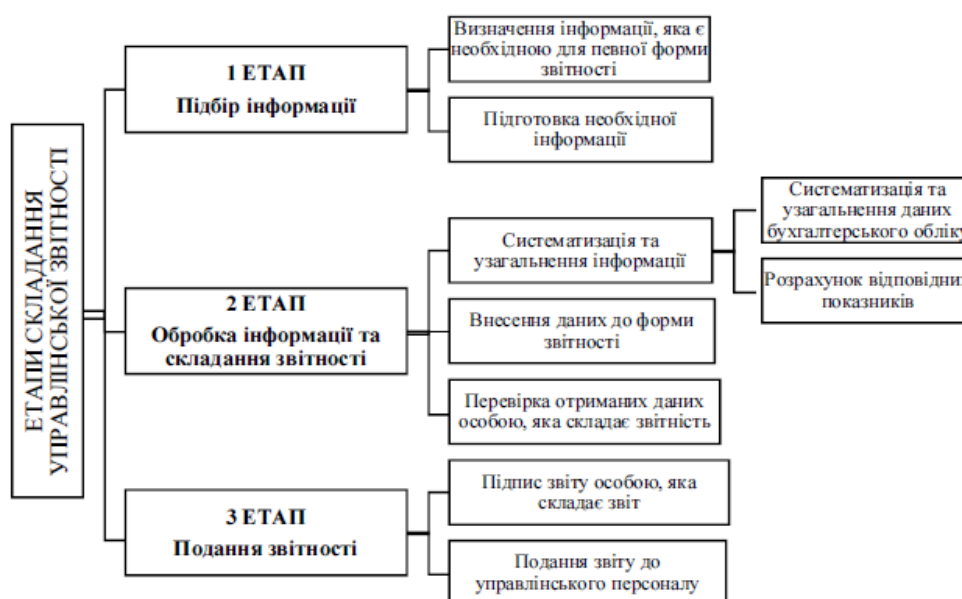
Складання внутрішньої звітності відбувається на двох рівнях: формування та впровадження (Додаток Л)

Рівень формування передбачає три етапи (рис. 2.11)

Перший етап полягає у визначенні, інформація якого характеру потрібна та відповідно така інформація підготовлюється. Другий етап передбачає систематизацію та узагальнення даних бухгалтерського обліку та розрахунок необхідних показників. Отримані показники відображаються у формах внутрішньої звітності та перевіряються відповідальною особою. Третій етап передбачає підпис оформленої внутрішньої звітності особою, яка його формувала. Із наступним поданням усіх підписаних форм керівництву.

Практика ведення управлінського обліку засвідчує можливість поділу внутрішньої звітності на три блоки:

- перший включає ті форми, які відображають фінансове становище підприємства (зміни фінансового стану та результати діяльності);
- другий формують форми, які подають ключові показниками діяльності;
- третій охоплюють форми, що оцінюють виконання бюджетів підприємства.



**Рис. 2.11. Етапи складання внутрішньої звітності**

Оскільки внутрішня звітність застосовується на окремому підприємстві, то не обов'язковим для неї є наявність всіх необхідних реквізитів. Та все ж доцільно, щоб були вказані такі із них: назва звіту; прізвище, ім'я, по батькові та посада особи, яка складала звітність; дата складання; підпис. Внутрішня звітність може формуватись у вигляді текстових та візуальних даних (графіки, таблиці, схеми, малюнки, відеоролики тощо) і складатись вручну або автоматизовано.

Формування внутрішньої звітності передбачає вираховування окремих підходів:

- її форми повинні бути зручні у використанні та відповідати запитам користувачів;

- враховувати структуру підприємства (кількість структурних підрозділів, чисельність працівників,);
- інформація, яка подається повинна бути достатньою, релевантною та своєчасною;
- подана інформація може включати і кількісні показники обліку;
- необхідно враховувати специфіку господарюючого суб'єкта (галузь, форма власності та ін.);
- враховувати характер програмного забезпечення застосовуваного на підприємстві;
- суть вхідної інформація, що збирається, повинна відповідати меті формування тією чи іншою форми звітності;
- при візуалізації даних потрібно, щоб для кожного графічного елемента (лінія, точка, частина поверхні тощо) використовувалось якнайменше способів їх передачі (колір, розмір, довжина тощо).

Впровадження внутрішньої звітності передбачає певні етапи роботи:

- 1) оцінка необхідності формування такої звітності та її мети, можливості обліку щодо надання необхідних даних;
- 2) затвердження відповідальних осіб за складанням внутрішньої звітності;
- 3) визначення осіб, яким вона подається;
- 4) розробка на підприємстві форм і методики складання внутрішньої звітності;
- 5) документальне затвердження її форм та методики складання внутрішніми документами.

Саме тому передусім доцільно розробити внутрішнє нормативне регулювання з формування внутрішньої звітності, а саме відповідну Інструкцію. При цьому з врахуванням специфіки організації господарської діяльності підприємства. Основними позиціями Інструкції мають бути:

- види, форми та формати звітності;

- визначення бази інформації, яка використовується: даних бухгалтерського та небухгалтерського характеру, управлінського обліку;
- встановлення показників, які повинні відображатись у внутрішній звітності, з досягненням зрозумілості відображуваної інформації;
- методика формування показників внутрішньої звітності, з урахуванням впливу організації підсистем управління (планування (бюджетування), бухгалтерського обліку, економічного аналізу);
- визначення користувачів та врахування їх інформаційних запитів. Для вищого керівництва звіти повинні бути узагальнені, для керівників підрозділів – аналітичніші та деталізованіші;
- врахування допущень (наприклад, інфляції) на майбутні періоди;
- встановлення періоду подання даних для окремих видів звітів. Однак період складання повинен бути не більше місяця, з метою можливості коригування незначних відхилень.

Якщо вищезазначені етапи складання внутрішньої звітності будуть використовуватись на підприємстві, то сформується можливість для:

- контролю за діяльністю підприємства;
- оцінки планів і визначення відхилень від поставленої мети та від рівня суттєвості;
- вчасної подачі управлінської інформації керівництву;
- визначення місця, причин і наслідків відхилень;
- оперативного прийняття рішень з метою недопущення негативних відхилень та стратегічного характеру щодо функціонування підприємства.

Зазвичай, кожна форма внутрішньої звітності формується за місяць. Та може складатися щоденно за наростаючим підсумком за місяць, квартал, півріччя, рік. Для окремих внутрішніх звітів звітним періодом може бути зміна, день чи доба. Вони дають детальну розшифровку щодо відхилень, які підпадають під постійний контроль відповідальних осіб.



Внутрішня звітність повинна створювати можливість для оцінки її показників з мінімальними витратами часу, формування висновків та прийняття їх основі економічно обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

### **2.3. Перспективи розвитку внутрішньої звітності в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання**

Система внутрішньої звітності розробляється з метою отримання чіткої і зрозумілої інформації про діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень. Вона надає дані щодо величини витрат і прибутків господарюючого суб'єкта у часовому періоді, відображає загальну економічну ситуацію тощо. Саме тому формування внутрішньої звітності є невіддільною частиною діяльності підприємства. На основі якісних внутрішніх звітів можна налагодити процес забезпечення інформацією внутрішніх користувачів для прийняття ними ефективних рішень.

У наукових дослідженнях немає розробленої єдиної методики складання окремих внутрішніх звітів, в розрізі процесу виробництва, закупівлі матеріалів, обсягів продаж продукції. Тобто відсутній алгоритм створення на підприємстві системи внутрішньої звітності та її форм.

Окремі вітчизняні науковці не підтримують поділ бухгалтерського обліку на фінансовий та управлінський, що впливає на розвиток наукової проблематики щодо системи управлінської звітності.

Можна виокремити такі недоліки щодо організації внутрішньої звітності:

- недостатній рівень обізнаності працівників щодо інформативності обліково-аналітичної (обліку, аналізу та контролю) системи;
- неузгодженість між показниками форм внутрішньої звітності;
- відсутністю зовнішньої регламентації щодо методики формування внутрішньої звітності;

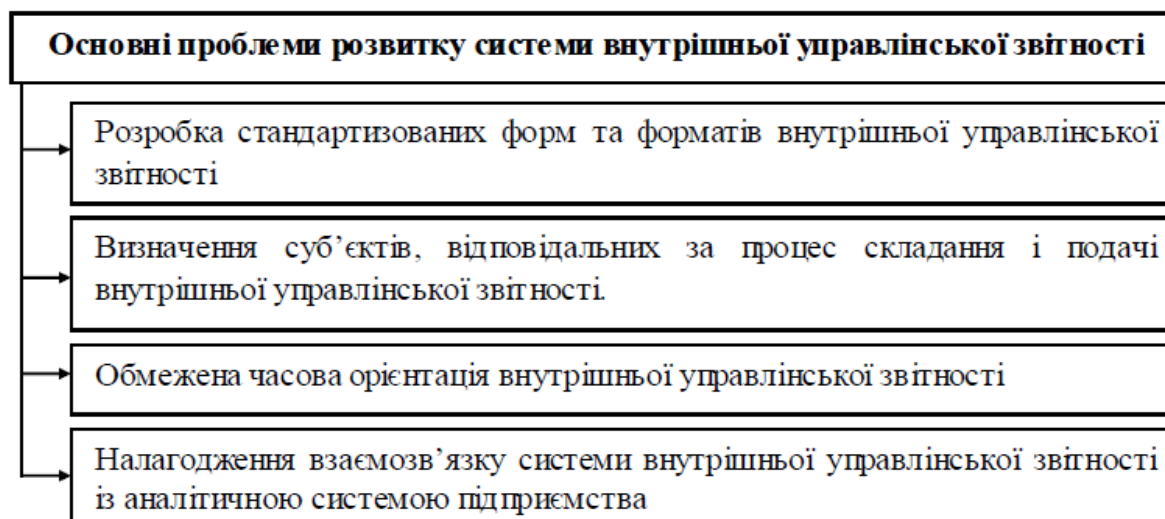
– невизначеність облікової політики щодо змісту внутрішньої звітності.

Можна виокремити дві основні групи проблем внутрішньої звітності для формування інформаційного забезпечення зацікавлених сторін:

1. Пов'язані з теоретичною складовою: розробка концепції змістовності, структури і надійність показників звітності.

2. Пов'язані з практичною складовою: адресність, використання сучасних технологій для обробки інформації.

Загалом можна виокремити основні проблеми теоретико-методологічного та організаційного характеру щодо підвищення ефективності впровадження внутрішньої звітності (рис. 2.12):



**Рис. 2.12. Основні проблеми розвитку системи внутрішньої звітності.**

1. Стандартизація та уніфікація форм та форматів внутрішньої звітності. Визначальна передумова вирішення даної проблеми є стандартизація системи управлінського обліку. Однак це суперечить відсутності його нормативного регулювання згідно законодавства. Тому є можливою його стандартизація у межах одного (групи) підприємства, не на національному рівні.

Відповідно до міжнародного досвіду запроваджені положення з управлінського обліку мають диспозитивний характер, (рішень про їх використання приймають на підприємстві). Тому доцільно такі стандарти

назвати рекомендаціями, неможливо зробити аналогії регулювання як фінансового обліку НП(с)БО та МСФЗ.

На сьогодні не знайдено вирішення проблеми відсутності стандартизованих форм та форматів внутрішньої, типової системи її показників. Адже зважаючи на специфічність даної звітності неможливо систематизувати усі її дані за єдиною системою правил. Причиною є значна численність та розрізненість управлінських звітів, які часто неможливо співставити між собою в межах одного структурного підрозділу. Аналогічно кожне підприємство розробляє власну систему їх показників, без застосування наявних напрацювань.

Відсутність уніфікованого формату внутрішньої звітності також з значною варіацією управлінських потреб. На основі останніх часто розробляється окремий набір облікових показників. Тому отримана на основі системи управлінського обліку внутрішня звітність відображає особливості кожного підприємства та притаманних йому моделей і методів прийняття управлінських рішень.

2. Визначення суб'єктів, відповідальних за процес складання і подачі внутрішньої звітності. Немає єдиної думки щодо визначення хто повинен її формувати і подавати: бухгалтер або нова, спеціально підготовлена особа (наприклад бухгалтер-аналітик).

Однак існують протилежні твердження щодо недоцільності асоціації “звичайного” бухгалтера (це працівник бухгалтерії) з управлінським бухгалтером. Останнім може будь-який спеціаліст підприємства. “Типовий” бухгалтер не зможе охопити всі питання, пов'язані з управлінським обліком та внутрішньою звітністю. Адже сфера застосування останніх є досить широка, а застосовувані методи часто суперечать існуючим щодо підготовки фінансової звітності [18, с. 40]. Процес формування внутрішньої звітності повинен охоплювати всіх працівників підприємства, що є її користувачами або

результати їх діяльності є інформаційною базою для управлінських звітів. Однак відповідальною за складання внутрішньої звітності підприємства бути одна особа із ширшим, ніж у бухгалтерів, яка має більш широкий світоглядом.

Виокремлення посади бухгалтера-аналітика з внутрішньої звітності передбачає також покладення на нього функції інтерпретації одержаних показників і подачі керівництву в обробленому вигляді. Практично це можна сьогодні реалізувати при застосуванні сучасних ERP-систем.

3. Обмежена часова орієнтація внутрішньої звітності. Ретроспективний характер показників внутрішньої звітності формує обмеження щодо її використання як основного джерела інформації в прийнятті управлінських рішень. Це стає замісним при формуванні системи стратегічного менеджменту, який потребує інформації прогностного характеру [27, с. 379].

Водночас доцільно розширювати часову орієнтацію внутрішньої звітності через формуванні у ній прогностичних показників або включення до її складу інформації, яка необхідна для їх визначення. Тому завдання внутрішньої звітності також включають надання даних про тенденції розвитку підприємства, його стійкість в майбутньому [29, с. 36].

4. Налагодження взаємозв'язку системи внутрішньої звітності із аналітичною системою підприємства. Найчастіше для прийняття управлінських рішень на основі обліку потрібні не первинні дані, а похідні показники, як продукт аналітичної обробки вхідної інформації. На основі їх узагальнення формується аналітична звітність.

Тому важливим стає співвідношення між внутрішньою та аналітичною звітностями. Зокрема щодо їх ключових відмінностей та сфер перетину. Тобто внутрішня звітність є “сирими даними”, що потребує аналітичної обробки при подачі менеджерам, хоча іноді використовується для прийняття управлінських рішень. Управлінський аналіз це найважливіший елемент управлінського обліку, для якого внутрішня звітність є первинним матеріалом.

Водночас вона є сукупністю розрахункових показників і даних про фінансово-господарську діяльність, тому її називають аналітичним звітом [8, с. 27]. Тобто готовим інформаційним продуктом для прийняття управлінських рішень, зокрема для загальної оцінки центрів відповідальності тощо.

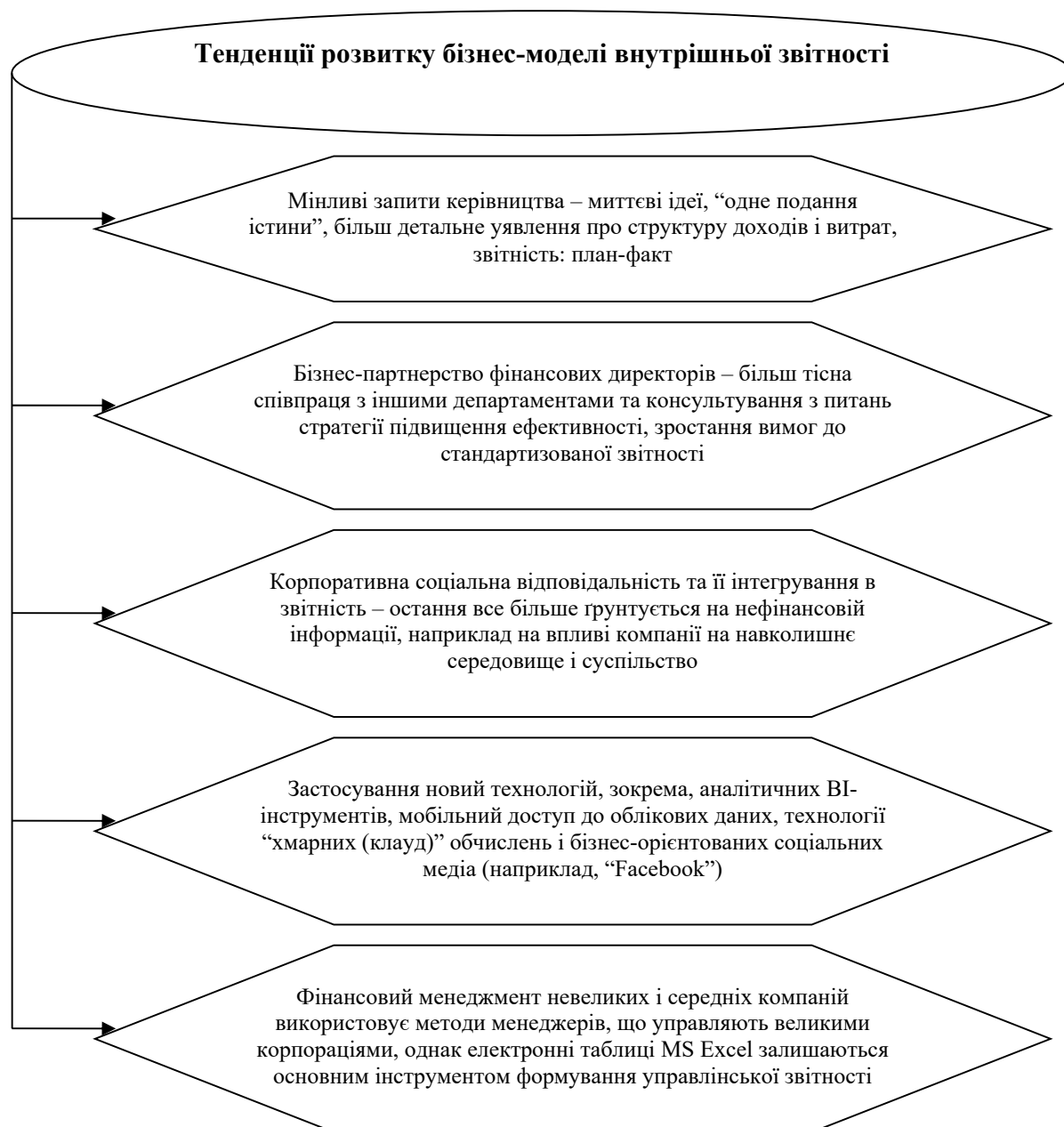
Дана проблема сьогодні не може бути однозначно вирішена, адже на неї впливають особливості організації обліку та економічного аналізу на підприємстві. При ручній або змішаній формах ведення обліку внутрішню звітність можна вважати аналітичним звітом. При комп'ютеризації обліково-аналітичного та управлінського процесу виокремлюється внутрішня та аналітична види звітності.

Провідні світові компанії використовуються ІТ-системи, які забезпечують ефективно вивільнення та обробку інформації, потрібної для прийняття управлінських рішень [32, с. 294]. Формуються підсистеми для створення, обробки і завантаження даних в спеціальні сховища. Облікова інформація обробляється інструментами бізнес-аналітики і формується вихідний продукт – аналітична звітність. Вона формує взаємозв'язок між управлінським обліком і управлінськими рішеннями керівництва.

МСФЗ не регламентують впровадження об'єктів (інтелектуального і людського капіталу, соціального капіталу, факторів генерування і руйнування вартості тощо), притаманним підприємствам нової економіки. Тому зі сторони менеджерів виникає попит на новий “інформаційний продукт”, що забезпечує ці потреби. Тому виникає необхідність розробки нової моделі звітності суб'єктів господарювання при використанні інформаційних технологій.

Необхідність змін в чинній бізнес-моделі внутрішньої звітності є вагомими обмеженостями фінансової звітності щодо прийняття на її основі рішень в умовах динамічності зовнішнього середовища підприємств. Тому триває пошук впровадження альтернативних управлінських обліково-аналітичних систем.

Можна сьогодні виокремити п'ять тенденцій розвитку бізнес-моделі внутрішньої звітності (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Тенденції розвитку бізнес-моделі внутрішньої звітності**

На їх основі можна охарактеризувати тенденції розвитку у світі облікової системи та внутрішньої звітності:

– соціальна та стратегічна спрямованість – передбачає розширення внутрішньої звітності показниками соціально-екологічної діяльності підприємства;

– інтеграція систем інформаційного забезпечення підприємства в нові, більш адаптивні структури – це каталізує появу інтегрованих обліково-аналітичних систем, зокрема контролінгу;

– всезростаюче значення інформаційно-комп'ютерних систем і технологій в побудові облікової системи підприємства (особливо при Інтернет-технологіях).

– обмеженість фінансових ресурсів у підприємств зумовлює застосування взамін спеціалізованим обліковим програмним продуктам доступних прикладних програм формування внутрішніх звітів.

Хоча екологічний облік та звітність ще непопулярні у національній системі обліку, та витрати на екологічні програми, соціальні та інші проекти уже підпадають під контроль і відображаються у внутрішній звітності. Також зростає значення управлінського обліку в управлінні природоохоронною та екологічною діяльністю підприємства. Це зумовлює формування систему екологічного менеджменту, основою для якого повинен також стати управлінський облік. І відповідно для формування системи внутрішньої звітності екологічного спрямування повинна функціонувати окрема підсистема екологічного управлінського обліку. Її об'єктами будуть витрати і доходи екологічної діяльності та пов'язаних з ними активи та пасиви господарюючого суб'єкта.

Сьогодні поступово система управлінського обліку набуває стратегічної спрямованості. Тому пропонують нову модель складання внутрішньої звітності, що включає фінансові і нефінансові показники. Причиною такої моделі є формування таких систем управлінського обліку як калькулювання на основі діяльності та система збалансованих показників. Вони сьогодні

зарекомендували себе в стратегічному менеджменті як ефективні системи формування внутрішньої звітності.

Систему внутрішньої звітності підприємства можна ідентифікувати як важливий елемент узагальнення інформації користувачам. Джерелом її складання є різні складові, що виходять за межі показників бухгалтерського обліку. Це зумовлює розширення інформаційної бази підприємства. Саме тому внутрішня звітність є об'єднуючим елементом інформаційного простору для задоволення запитів керівництва при прийнятті управлінських рішень.



## РОЗДІЛ III

### ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 3.1 Джерела інформації внутрішньої звітності підприємств

Проведення підприємницької діяльності в умовах сучасного ринку, нестабільності економіки, а особливо в умовах воєнного стану, непоправних дій в обраній галузі економіки ставить суб'єкта господарювання в умови вибору перед необхідністю активно подбати про якість своєї системи управління чи піти іншим шляхом. Своєчасність та доцільність задіяних керівництвом рішень по ефективному управлінню сприятимуть економічному “благополуччю” підприємства.

Відповідне інформаційне забезпечення та впровадження обґрунтованих рішень наблизить підприємство до досягнення ним запланованих результатів.

Саме внутрішня звітність в системі управлінського обліку підприємства є носієм ключових фінансових, виробничих та інших даних, і саме така звітність забезпечує управлінський апарат релевантною інформацією. Для того, щоб дані внутрішньої звітності були корисними і своєчасними на запит керівництва, з'являється вимога її оптимальної структури.

Внутрішня звітність в плані забезпечення керівництва обліковою інформацією є об'єктом наукових досліджень, але, дуже мало уваги приділяється питанню структури та переліку такої звітності, що є важливим у відображенні розрахункових показників для потреб управління підприємством.

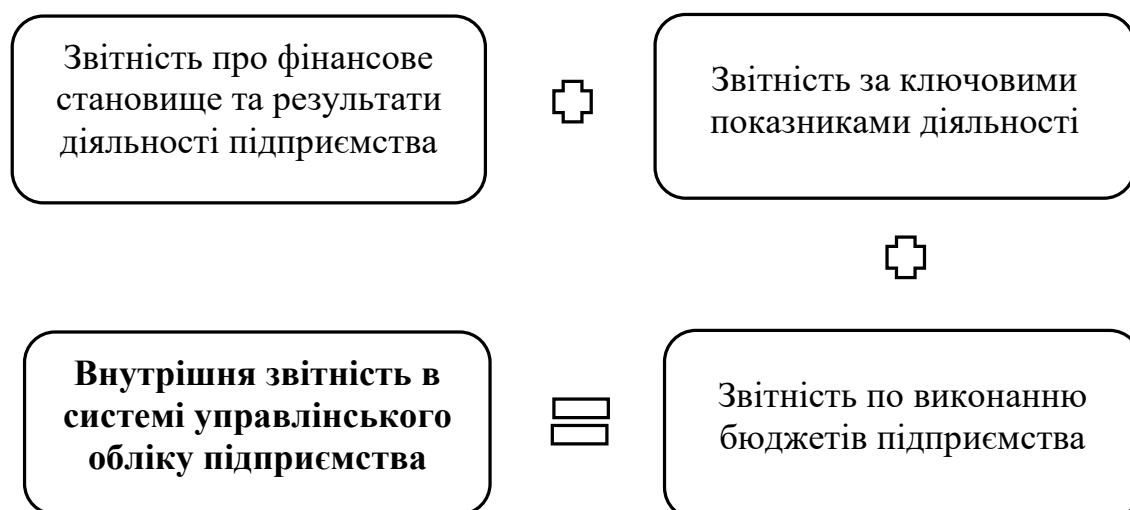
Внутрішня звітність не є регламентованою і обов'язковою, але в умовах певних неочікуваних кризових явищ вона стає затребуваною і до неї висуваються високі вимоги.

Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” є основним нормативним документом, нормами якого керуються всі юридичні

особи, що зобов'язані скласти та у визначені строки подавати фінансову звітність до податкових органів [14]. Жорстка регламентація, стандартизація та нормативно-правовий набір статей для відображення показників діяльності підприємства роблять фінансову звітність першочерговим джерелом інформації для зовнішніх та внутрішніх користувачів. Але, умовах комерційної таємниці така звітність є досить обмеженим інформаційним джерелом для керівництва і використання лише її даних під час управління підприємством є недостатнім і неможливим.

Попередній аналіз фінансового та майнового стану підприємства є базою для прийняття наступних альтернативних та аргументованих управлінських рішень, тому вимоги внутрішніх користувачів фінансової звітності щодо інформації набагато ширші. Тому виникає потреба не тільки у переліку фактичних даних по результатах діяльності підприємства у звітному періоді, а і у аналітичних для порівняння основних показників діяльності за відповідний проміжок часу, необхідності спостереження за ними в динаміці, прогнозування тенденцій, оцінки вкладу окремих центрів відповідальності в основні досягнення підприємства. Для реалізації таких потреб в системі управлінського обліку може слугувати внутрішня звітність. Керівництво підприємства повинно бути забезпечено повною, правдивою та структурованою інформацією, тобто певні внутрішні звіти повинні містити відповідні показники для якісного аналізу певних напрямків діяльності, характеристик роботи підприємства. Через перенасичення звітних даних знижується релевантність поданої у звітах інформації для вимог менеджменту, а підприємство ризикує отримати бездієвість та низьку якість своєї системи управління.

Здійснивши аналіз наукової літератури [6, с.33; 7, с.38] внутрішню звітність в системі управлінського обліку пропонується формувати в розрізі таких складових (рис.3.1)



**Рис. 3.1. Складові внутрішньої звітності в системі управлінського обліку**

Внутрішня звітність по виконанню бюджетів, затверджених на підприємстві, відображає заплановані та фактичні показники, відхилення між ними і, відповідно, короткі пояснення до них.

Внутрішня звітність за ключовими показниками діяльності складається як в цілому по підприємству, так і за кожним центром відповідальності окремо. Це, наприклад, звіти по реалізації продукції, по ефективності виробництва, по виконанню цільових показників, тощо. Комплексний звіт по підприємству повинен передбачати можливість відображення відсоткового вираження в структурі прибутку даних кожного центру відповідальності за звітний період підприємства.

Внутрішня звітність про фінансове становище та результати діяльності як правило складається з внутрішнього балансу, внутрішнього звіту про фінансові результати, внутрішнього звіту про рух грошових коштів в системі управлінського обліку. Їх формування можна здійснювати на стандартних формах типових фінансових звітів, перетворивши їх під конкретні потреби менеджерів із включенням стовпців з показниками абсолютних та відносних відхилень по поданих у звіті статтях. Більшої аналітичності таким звітам може

дати деталізація окремих статей: номенклатурних одиниць запасів, контрагентів, тощо.

Напрацювання стандартних форм внутрішньої звітності, які б в цілому забезпечували потреби в інформації центрів управління всіх підприємств є неможливим. Кожне підприємство самостійно розробляє та затверджує для ефективного управління необхідні форми звітів. Не залежно від специфіки підприємства, що визначає структуру та склад його внутрішньої звітності в системі управлінського обліку, всім суб'єктам господарювання доцільно складати внутрішні звіти, які міститимуть показники ліквідності, рентабельності, платоспроможності, а за умов загострення конкуренції та економічних криз, ще і аналіз можливості уникнення банкрутства. Формувати внутрішні звіти по ліквідності та платоспроможності підприємства необхідно за такими показниками (Табл. 3.1).

Важливим є те, що запровадження такого внутрішнього звіту в системі управлінського обліку дасть можливість керівництву за його даними здійснювати контроль:

- за здатністю своєчасно робити розрахунок за короткостроковими зобов'язаннями;
- за можливістю терміново погасити заборгованість за поточними зобов'язаннями;
- за розміром оборотних коштів, що припадає на одну гривню поточних зобов'язань;
- за розміром поточних зобов'язань, які можна покрити в рахунок майбутніх надходжень;
- за поточною операційною діяльністю за рахунок ліквідних активів без додаткового залучення інших джерел фінансування;
- за абсолютно ліквідними активами в складі робочого капіталу, які забезпечують свободу фінансового маневру;

– за показниками фінансової рівноваги в довго- та короткострокових періодах [8].

Таблиця 3.1

**Форма внутрішнього звіту про ліквідність та платоспроможність підприємства**

№	Показник	Формула розрахунку (за даними фінансової звітності)	Нормативне значення	Період 1	Період 2	Абсолютне відхилення / відносне відхилення
1	Робочий капітал	$\Phi.1 \text{ p.1195} - \text{p.1695}$	$>30 \% \text{ ОА}$			
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 довгострокового фінансового забезпечення 1	$\Phi.1 \text{ p.1495} \div \text{p.1095}$	$>0,5-0,7$			
10	Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 2	$\Phi.1 (\text{p.1495} + \text{p.1595}) \div \text{p.1095}$	$>1$			

Показниками рентабельності, які важливо врахувати при складанні внутрішньої звітності в системі управлінського обліку підприємства є:

- рентабельність активів або економічна рентабельність = (чистий прибуток : середня величина активів)х100%;
- загальна рентабельність або рентабельність виробничого капіталу = (валовий прибуток : (середня вартість основних виробничих засобів + середня вартість матеріальних оборотних активів)) х100%;
- рентабельність власного капіталу або фінансова рентабельність = (чистий прибуток : середня величина власного капіталу) х100%;
- рентабельність окремого виду продукції = (прибуток виробу: собівартість(ціна)) х100%;
- рентабельність реалізації або комерційна рентабельність = (валовий прибуток : чистий дохід (виручка) від реалізації) х100%.

Аналіз рентабельності передбачає розрахунок та порівняння рівня показників з запланованими даними та в динаміці, здійснення факторного аналізу їх зміни, винайдення резервів (невикористаних можливостей) підвищення рентабельності, розробку заходів по їх мобілізації.

Приклад внутрішнього звіту про рентабельність відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Форма управлінського звіту про рентабельність підприємства

№	Показник	Формула розрахунку (за даними фінансової звітності)	Нормативне 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			

За даних звіту про рентабельність керівництву підприємства необхідно слідкувати за динамікою зміни розрахункових показників за відповідні періоди і

при значних їх відхиленнях визначати фактори впливу (факторний аналіз) та рівень їх впливу для майбутнього корегування діяльності підприємства.

Крім показників представлених у таблиці 3.2 доцільним буде зробити розрахунок рентабельності продукції, діяльності та ін.

В сучасних економічних умовах, а саме в стані війни, необхідно на постійній основі розраховувати ймовірність настання банкрутства. Є багато способів такого розрахунку. Одним з широкоживаних є модель Е.Альтмана:

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

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.

На основі такої моделі можна розробити внутрішній звіт в системі управлінського обліку про потенційність банкрутства (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.3

**Форма внутрішнього звіту про потенційність банкрутства підприємства за методикою Е. Альтмана)**

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

За показниками такого звіту можна визначити ймовірність банкрутства на підприємстві. Дуже висока ймовірність банкрутства якщо  $Z \leq 1,8$ , від 1,81 до

2,67 – середня ймовірність банкрутства, від 2,68 до 2,99 – буде низька і коли  $Z \geq 3,0$  – дуже низька. Отже, чим більша ймовірність банкрутства, тим гірший фінансовий стан підприємства.

Отже головною метою внутрішньої звітності в системі управлінського обліку є на всіх рівнях управління забезпечення керівництва достовірною, оперативною та корисною інформацією у стратегічному і поточному управлінні діяльністю підприємства. Від рівня управління залежатимуть види і структура внутрішньої звітності.

Оскільки управлінський облік в Україні не є обов'язковим, єдиних встановлених форм внутрішніх звітів, які б задовольняли вимоги всіх господарюючих суб'єктів, не існує. Доцільно буде їх розділити на ті, що за показниками діяльності та фінансового стану підприємства, його основних показників роботи, виконання різного роду бюджетів. Будь-яке підприємство, що прагне фінансової стабільності, мусить складати внутрішні звіти, які будуть відображати основні показники його ліквідності, платоспроможності, рентабельності, розрахунок ймовірності банкрутства. Для цього запропоновано використовувати представлені вище форми звітів. В залежності від індивідуальних особливостей підприємства, потреб його керівництва тощо, при необхідності доповнювати їх, адаптуючи під свої вимоги.

Щодо періодичності складання внутрішніх форм звітності в системі управлінського обліку, то найоптимальнішим буде формування їх за результатами звітного року та щоквартально. Доповнювати форми внутрішньої звітності доцільно для оцінки фінансової стійкості, для загального аналізу та ділової активності вітчизняних комерційних підприємств.



### 3.2 Аналіз показників внутрішньої управлінської звітності підприємства

Аналіз показників внутрішньої звітності в системі управлінського обліку сприяє забезпеченню керівництва підприємства релевантною інформацією, що сприяє прийняттю дієвих керівних рішень. Внутрішня звітність в системі управлінського обліку є основним джерелом обліково-аналітичної інформації для апарату управління.

Визначення та комплексний аналіз показників форм внутрішньої звітності запропонованих вище здійснимо за даними фінансової звітності (Додаток М) ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 роках.

Розрахунок почнемо з показників “Звіту про ліквідність та платоспроможність підприємства”.

Робочий капітал (Рк):

$$Рк_{2022} = 136,5 - 62,0 = 74,5$$

$$Рк_{2023} = 144,2 - 62,1 = 82,1$$

Ефективність заборгованості (Ез):

$$Ез_{2022} = 62,0 - (25,2 + 0) = 36,8$$

$$Ез_{2023} = 62,1 - (22,8 + 0,3) = 39,0$$

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл):

$$Кпл_{2022} = 136,5 \div 62,0 = 2,2016$$

$$Кпл_{2023} = 144,2 \div 62,1 = 2,322$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал):

$$Кал_{2022} = 0 \div 62,0 = 0$$

$$Кал_{2023} = 0,3 \div 62,1 = 0,0048$$

Маневреність робочого капіталу (Мрк):

$$Мрк_{2022} = 0 \div (136,5 - 62,0) = 0$$

$$Мрк_{2023} = 0,3 \div (144,2 - 62,1) = 0,0037$$

Коефіцієнт захищеного періоду (Кзп):

$$Кзп_{2022} = 136,5 \div (11,3 + 461,9) \div 360 = 0,0008$$

$$Кзп_{2023} = 144,2 \div (0 + 918,7) \div 360 = 0,0004$$

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом (Кзррк):

$$Кзррк_{2022} = (136,5 - 62,0) \div 474,3 = 0,1570$$

$$Кзррк_{2023} = (144,2 - 62,1) \div 921,1 = 0,0891$$

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 1 (Кдфз1):

$$Кзррк_{2022} = 246,0 \div 171,5 = 1,4344$$

$$Кзррк_{2023} = 248,4 \div 166,3 = 1,4937$$

Згрупуємо дані розрахунків та проведемо порівняльний аналіз показників “Звіту про ліквідність та платоспроможність” ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р. (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Порівняльний аналіз показників управлінського звіту про ліквідність та платоспроможність ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 рр.**

№	Показник	Нормативне значення	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення 2022р./2023р.	Відносне відхилення 2022р./2023р.
1	Робочий капітал (Рк)	>30 % ОА	74,5	82,1	7,6	10,20
2	Ефективність заборгованості (Ез)	у динам.	36,8	39,0	2,2	5,98
3	Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1-3	2,2016	2,322	0,1204	5,47
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,2-0,35	0	0,0048	0,0048	0
5	Маневреність робочого капіталу (Мрк)	>0	0	0,0037	0,0037	0
6	Коефіцієнт захищеного періоду (Кзп)	у динам.	0,0008	0,0004	-0,0004	-50,00
7	Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом (Кзррк)	у динам.	0,1570	0,0891	-0,0679	-43,25
8	Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 1 (Кдфз1)	>0,5-0,7	1,4344	1,4937	0,0593	4,13

За результатами порівняльного аналізу показників “Звіту про ліквідність та платоспроможність” ТзОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р. (Табл. 3.4) можна зробити такі висновки:

- робочий капітал у 2022-2023 роках має позитивне значення, що свідчить про те, що вся вартість оборотних активів, та частина необоротних фінансується за рахунок результатів основної діяльності. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком цей показник зріс на 7,6 тис. грн, що становить 10,2 %, свідчить про позитивну зміну структури фінансування;

- ефективність заборгованості у 2023 р. в порівнянні з 2022 роком зросла на 2,2, що становить 5,98 %, це свідчить про те, що для покращення фінансового стану відбувається відповідна дебіторська політика, яка сприяє формуванню ефективної кредитної політики та уникненню ризиків виникнення прострочених боргів та рефінансування дебіторської заборгованості;

- коефіцієнт поточної ліквідності за аналізований період зріс на 0,1204, що становить 5,47%, показник в межах норми, це свідчить про позитивну динаміку;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства з 2022 по 2023 роки нижче норми, це свідчить про нездатність за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів покрити короткострокові боргові зобов'язання;

- маневреність робочого капіталу за досліджуваний період в 2022 році дорівнює 0, у 2023 - 0,0037, що є в межах норми ( $>0$ ) але дуже низька, що характеризується відсутністю запасів у загальній сумі оборотних активів;

- коефіцієнт захищеного періоду у 2023 році у порівнянні з 2022 роком знизився в двічі (-50%), що свідчить про низьку здатність підприємства здійснювати поточну операційну діяльність за рахунок ліквідних активів, не залучаючи при цьому додаткові джерела фінансування;

- коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом у 2023 році у порівнянні з 2022 роком знизився майже в двічі (-43,25%), цей показник співвідносить короткотермінову платоспроможність річному операційному

грошовому потоку, можна мати стабільну поточну і швидку ліквідність, але значення цього показника буде знижуватися;

- коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 1 свідчить про покриття необоротних активів довгостроковим капіталом та характеризує рівень дотримання фінансової рівноваги підприємства у коротко та довгостроковому періодах. Якщо ці показник в межах норми ( $K1 > 0,5-0,7$ ), то можна вважати, що підприємство є потенційно платоспроможним. У 2022 та 2023 роках показники становлять 1,4344 та 1,4937 відповідно, що є вище норми.

Для формування звіту про рентабельність ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р. здійснимо розрахунок його показників.

Рентабельність активів (Ра), %:

$$Ra_{2022} = 1,1 \div ((307,0 + 308,0) \div 2) \times 100\% = 0,3577$$

$$Ra_{2023} = 2,4 \div ((308,0 + 310,5) \div 2) \times 100\% = 0,7761$$

Рентабельність власного капіталу (Рвк), %:

$$Рвк_{2022} = 1,1 \div ((245,0 + 246,0) \div 2) \times 100\% = 0,4481$$

$$Рвк_{2023} = 2,4 \div ((246,0 + 248,4) \div 2) \times 100\% = 0,9709$$

Рентабельність продажів (Рп), %:

$$Рп_{2022} = 1,1 \div 474,3 \times 100\% = 0,2319$$

$$Рп_{2023} = 2,4 \div 921,1 \times 100\% = 0,2606$$

Згрупуємо дані розрахунків та проведемо порівняльний аналіз показників “Звіту про рентабельність” ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р. (Табл. 3.5).

За результатами порівняльного аналізу показників внутрішнього “Звіту про рентабельність” ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р. (Табл. 3.5) можна зробити такі висновки:

- рентабельність активів за досліджуваний період збільшилась на 116,97%, але є нижче норми, це свідчить про позитивну динаміку, але вказує на не недостатню результативність використання підприємством свого майна;

- рентабельність власного капіталу досить низька, але за досліджуваний період спостерігається тенденція до збільшення (на 116,67 %), що є позитивним, оскільки цей показник демонструє яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал, та збільшення його до максимального – важливе завдання, яке стоїть перед управлінцям підприємства;

- рентабельність продажів низький, це негативно, оскільки цей показник вказує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції.

Таблиця 3.5

**Порівняльний аналіз показників управлінського звіту про рентабельність  
ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р.**

№	Показник	Нормативне значення	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення 2022р./2023р.	Відносне відхилення (%) 2022р./2023р.
1	Рентабельність активів, %	>14	0,3577	0,7761	0,4184	116,97
2	Рентабельність власного капіталу, %	≥20	0,4481	0,9709	0,5228	116,67
3	Рентабельність продажів, %	>30	0,2319	0,2606	0,0287	12,38

Наступним етапом розрахуємо ймовірність настання банкрутства, використавши модель Е.Альтмана, та складемо внутрішній “Звіт про потенційність банкрутства”. Для складання звіту розрахуємо відповідні показники.

$$X_{1(2022)} = ((119,0+136,5) \div 2 - (62,0+62,0) \div 2) \div ((307,0+308,0) \div 2) = 0,2138$$

$$X_{1(2023)} = ((136,5+144,2) \div 2 - (62,0+62,1) \div 2) \div ((308,0+310,5) \div 2) = 0,2532$$

$$X_{2(2022)} = 1,1 \div ((307,0+308,0) \div 2) = 0,0036$$

$$X_{2(2023)} = 2,4 \div ((308,0+310,5) \div 2) = 0,0078$$

$$X_{3(2022)} = 1,1 \div ((307,0+308,0) \div 2) = 0,0036$$

$$X_{3(2023)} = 2,4 \div ((308,0+310,5) \div 2) = 0,0078$$

$$X_4(2022) = ((245,0+246,0)\div 2)\div((62,0+62,0)\div 2) = 3,9597$$

$$X_4(2023) = ((246,0+248,4)\div 2)\div((62,0+62,1)\div 2) = 3,9552$$

$$X_5(2022) = 474,3\div((307,0+308,0)\div 2) = 1,5424$$

$$X_5(2023) = 921,1\div((308,0+310,5)\div 2) = 2,9784$$

$$Z(2022) = 1,2\times 0,2138 + 1,4\times 0,0036 + 3,3\times 0,0036 + 0,6\times 3,9597 + 1,5424 = 4,1917$$

$$Z(2023) = 1,2\times 0,2532 + 1,4\times 0,0078 + 3,3\times 0,0078 + 0,6\times 3,9552 + 2,9784 = 5,5120$$

Згрупуємо дані розрахунків для формування внутрішнього звіту про потенційність банкрутства та здійснимо порівняльний аналіз ймовірності настання банкрутства ТзОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” за період 2022-2023 р.р. (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Порівняльний аналіз показників управлінського звіту про потенційність банкрутства ТзОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” за період 2022-2023 р.р.**

№	Коефіцієнт	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення 2022р./2023р.
1	X <sub>1</sub>	0,2138	0,2532	0,0394
2	X <sub>2</sub>	0,0036	0,0078	0,0042
3	X <sub>3</sub>	0,0036	0,0078	0,0042
4	X <sub>4</sub>	3,9597	3,9552	-0,0045
5	X <sub>5</sub>	1,5424	2,9784	1,436
6	Z	4,1917	5,5120	1,3203

За результатами порівняльного аналізу показників внутрішнього звіту про потенційність банкрутства ТзОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р. (Табл. 3.6) можна зробити такі висновки: у 2022 та 2023 роках ймовірність банкрутства на досліджуваному підприємстві була дуже низькою ( $Z \geq 3,0$ ), і спостерігається збільшення цього показника (+1,3203), що є позитивним результатом діяльності підприємства.

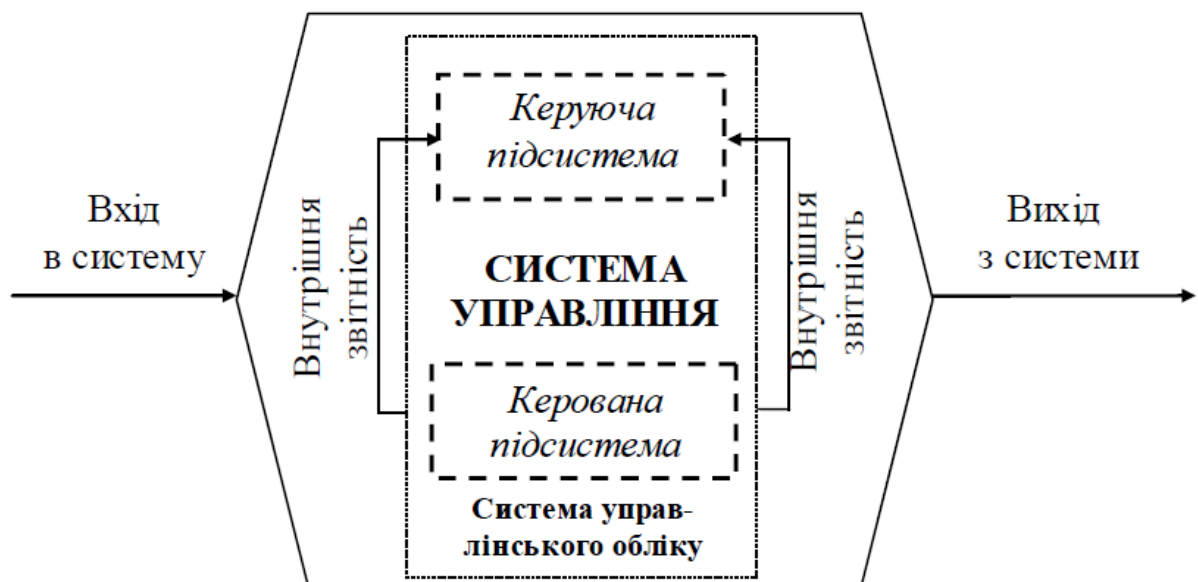
Отже, після проведеного всебічного аналізу фінансового стану ТзОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ” у 2022-2023 р.р. та розрахунку ймовірності банкрутства

варто також застосувати якісний аналіз та на постійній основі досліджувати тенденції його розвитку адже підприємство продовжує здійснювати фінансово-господарську діяльність та має низьку ймовірність банкрутства.

### 3.3. Внутрішня звітність у системі управління суб'єктів господарювання

Формування внутрішньої звітності в системі управлінського обліку повинно зароджуватися вже на етапі появи та формування ідеї бізнесу. За словами відомого менеджера, Пітера Друкера: “Ти не можеш керувати тим, що не можеш виміряти” [3].

Розглядаючи роль внутрішньої звітності з позиції системного підходу, можна стверджувати, що вона є важливою складовою зворотного зв'язку в системі управління підприємством, і в цілому є наслідком діяльності системи управлінського обліку на підприємстві (рис. 3.2).



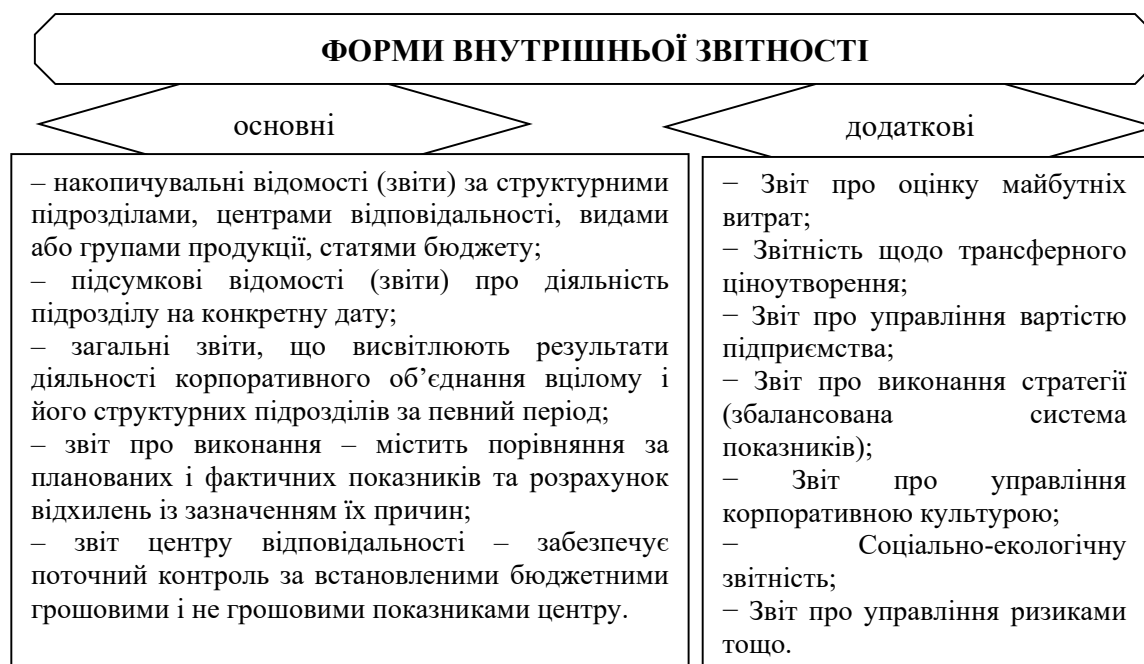
**Рис. 3.2. Роль внутрішньої звітності в системі управління підприємством**

При впровадженні системи внутрішньої звітності важливо в

управлінських звітах уникати дублювання показників. Надмірна деталізація та частота складання внутрішньої звітності та необґрунтованість управлінських рішень, як правило, стають причиною зайвих витрат робочого часу працівників бухгалтерського обліку та управлінського персоналу.

Форми внутрішньої бухгалтерської звітності мають бути максимально прості, універсальні та уніфіковані для здатності їх використання при потребі в будь-який момент часу і складені у формі розроблених і затверджених таблиць, презентацій чи тексту. Важливою характеристикою внутрішньої звітності є її візуальне сприйняття – найкраще розуміння користувачами.

Можна окреслити мінімальний обсяг звітних форм внутрішньої звітності в системі управлінського обліку (рис. 3.3.)



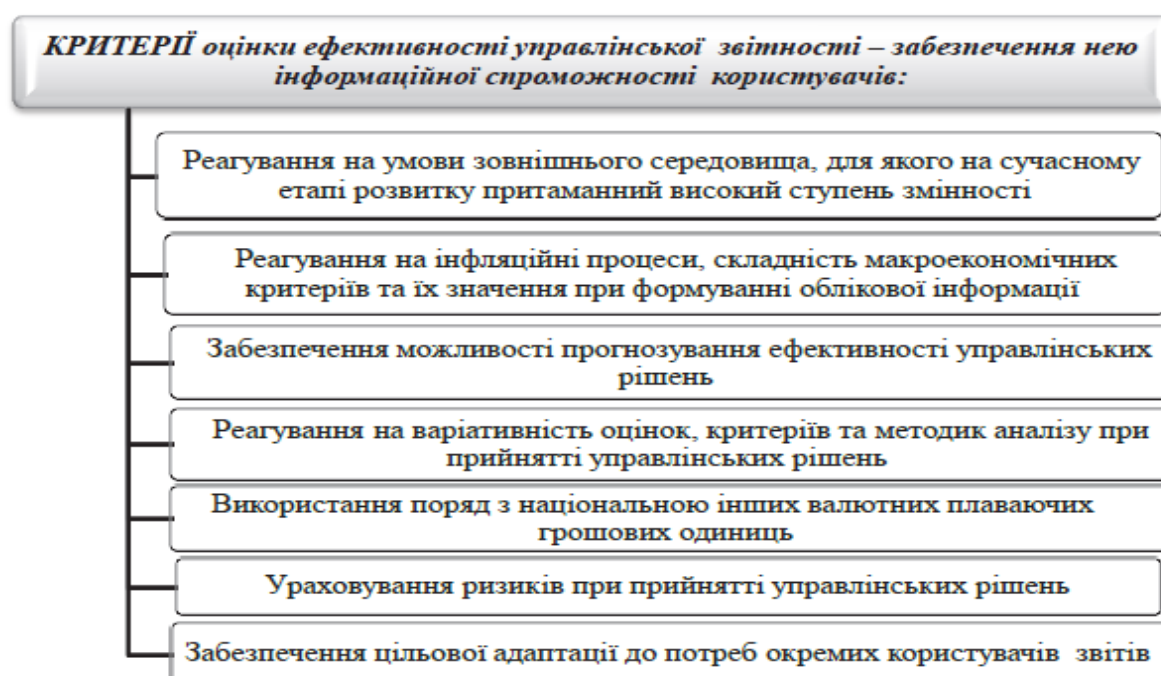
**Рис. 3.3. Форми внутрішньої звітності**

Сучасні зміни в розвитку економіки сприяють істотному розширенню потреб менеджерів у якісній інформації, що вимагає кількісних змін формату внутрішньої звітності в системі управлінського обліку, що повинен включати також звіти управлінсько-аналітичного значення.



Ефективність внутрішньої звітності визначається досягнутим рівнем забезпеченості нею інформаційним потребам користувачів. Можна виділити 7 базових критеріїв, згідно яких необхідно давати оцінку ефективності кожного внутрішнього звіту та внутрішньої звітності в системі управлінського обліку в цілому (рис. 3.4).

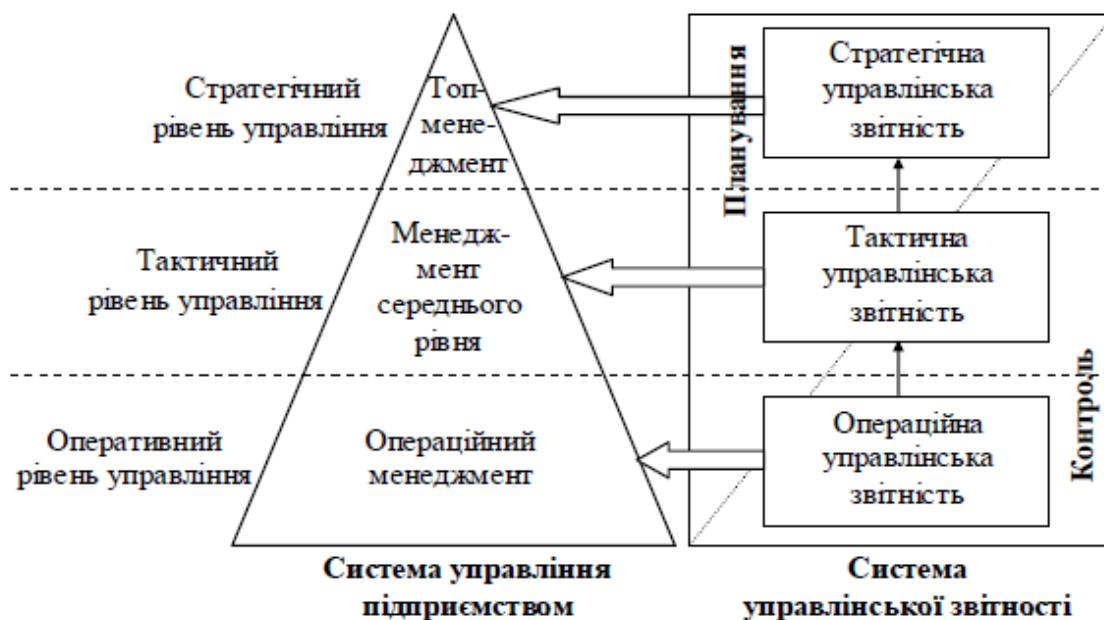
Управління підприємством, тим більше в умовах війни в країні та нового “витка” світової фінансової кризи, потребує отримання на регулярній основі обліково-аналітичної інформації, необхідної в управлінні економічними ризиками, своєчасного прийняття стратегічних управлінських рішень [5, с. 755].



**Рис. 3.4 Критерії оцінки ефективності внутрішньої управлінської звітності в системі управлінського обліку підприємства**

Для забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень внутрішня звітність повинна забезпечувати складання та подання звітності стратегічного типу. Однією із її основних характеристик є кадрові призначення в системі управління, як для контролю за діяльністю підприємства, так і для реалізації функції стратегічного планування. Загальна модель зв'язку системи

стратегічного управління та внутрішньої звітності в системі управлінського обліку зображено на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Взаємозв'язок системи стратегічного управління та внутрішньої звітності системи управлінського обліку**

Вище керівництво у внутрішніх звітах управлінського обліку формує стратегічні цілі управління підприємством, тому у них повинні відображатися такі показники:

- 1) фактично досягнуті результати всіх видів діяльності по підприємству загалом та в розрізі;
- 2) аналіз всіх факторів (внутрішніх та зовнішніх), що вплинули і впливають на виконання завдань поставлених перед підприємством;
- 3) планові та прогностні показники розвитку підприємства на майбутнє [7, с. 239].

Внутрішня звітність повинна відображати прогностну інформацію, що робить можливим відслідковувати міру фактичного наближення до стратегічної мети та зроблених прогнозів, результати відкоригованих управлінських рішень у прогнозах, та зміни фактичної ситуації [8, с. 378].

Таким чином, внутрішня звітність в системі управлінського обліку підприємства, що спрямована на стратегічний рівень управління, повинна складатися з набору показників для планування, ефективної реалізації та контролю за стратегічними цілями підприємства. Набір показників такої звітності, як правило, залежить від запровадженої на підприємстві системи стратегічного менеджменту та моделі прийняття стратегічних управлінських рішень. Зазвичай, внутрішні звіти управлінського обліку стратегічного спрямування формуються у вигляді узагальнюючих звітів як по виділених стратегічних бізнес-одинацях окремо, так і по підприємству в цілому.

Одним з напрямків подальшого розвитку внутрішньої звітності в системі управлінського обліку є необхідність її коригування до нових облікових систем, що виникають в результаті появи нових підходів до управління на підприємстві. А саме, з появою концепції заощадливого управління “lean management”, виникла концепція заощадливого обліку “lean accounting”, застосування якої передбачає формування окремої системи внутрішньої звітності в управлінському обліку, що забезпечить надання інформації по новим показникам вимірювання результатів діяльності підприємства за моделлю заощадливого функціонування.

Найбільш типовими звітами, що застосовуються в системі заощадливого обліку, є “звіти про ефективність потоку створення вартості”. Вони складаються щотижня і забезпечують можливість відслідковування ефективності потоку створення вартості за такими напрямками: виробництво, сфера фінансів та сфера використання наявних ресурсів. Складання та подання таких звітів звертає увагу менеджерів групи безперервного удосконалення на ділянки діяльності підприємства, де можна забезпечити підвищення потоку цінностей.

Іншими підходами до удосконалення системи управління, які передбачають необхідність адаптації і розвитку системи внутрішньої звітності в системі управлінського обліку, є –“Theory of Constraints” (теорія обмежень),

концепція “Six Sigma”, “Throughput Theory” (теорія проходу), “Asset Management” (концепція управління активами).

Сьогодні діяльність переважної більшості підприємств відбувається в умовах ризиків та невизначеності (COVID, повномасштабне вторгнення Росії в Україну). Тому змінюється відношення до ролі бухгалтера в системі управлінського обліку, який наділяється новими функціями, що зумовлюється необхідністю вибудови системи захисту від виникнення можливих загроз та ризиків. Бухгалтери з управлінського обліку, що фахово навчені аналізувати інформацію по системі управління ефективністю компанії та системі стратегічного менеджменту, відіграють важливу роль в представленні та впровадженні системи “ризик-менеджменту” та системи “внутрішнього контролю” підприємства [11, с. 23].

Одним із актуальних напрямів розвитку системи внутрішньої звітності управлінського обліку в сучасних умовах також є представлення інформації про різного роду ризики. Через те, що оцінка та управління ризиками є одними з найважливіших складових менеджменту, вони є частиною інтегрованої системи суцільного управлінського обліку та внутрішньої звітності [2, с. 38]. Внутрішніми користувачами таких звітів є рада директорів, виконавчі менеджери, керівники відділів внутрішнього аудиту та контролю, співробітники, та ін. Внутрішні звіти можуть складатись в режимі реального часу (постійно) або періодично, в залежності від ступеня ризикованості середовища, в якому відбувається діяльність підприємства.

У цілому складання внутрішніх звітів про ризики в системі управлінського обліку дозволяє виявити можливі загрози в діяльності підприємства або його сегментів та розробити систему заходів щодо зменшення їх негативного впливу на діяльність підприємства аж до повного усунення.

Враховуючи глобальні виклики сучасного світу, у системі управління підприємством можна запропонувати “Матрицю складових розвитку”

інтегрованої внутрішньої звітності в системі управлінського обліку економічних суб'єктів господарювання (табл. 3.7)

Запропонована Матриця може бути покладена в основу побудови структури внутрішніх звітів для підприємств, оскільки враховує 9 ключових інформаційних напрямів, щодо потенційних інформаційних потреб користувачів.

Таблиця 3.7

**Матриця складових інтегрованої внутрішньої управлінської звітності**

<i>Оцінка майбутніх витрат при прийнятті управлінських рішень</i>	<i>Збалансована система показників у стратегічному управлінні економічним суб'єктом</i>	Інформація соціального спрямування при прийнятті соціальних рішень
<i>Облікова політика в трансфертному ціноутворенні</i>	<i>Сучасний інструментарій управління корпоративною культурою економічного суб'єкта</i>	Інформація в управлінні ризиками економічного суб'єкта
<i>Інформація для управління вартістю економічного суб'єкта</i>	<i>Інформація для прийняття екологічних рішень</i>	<i>Якість облікової інформації та бухгалтерського обліку</i>

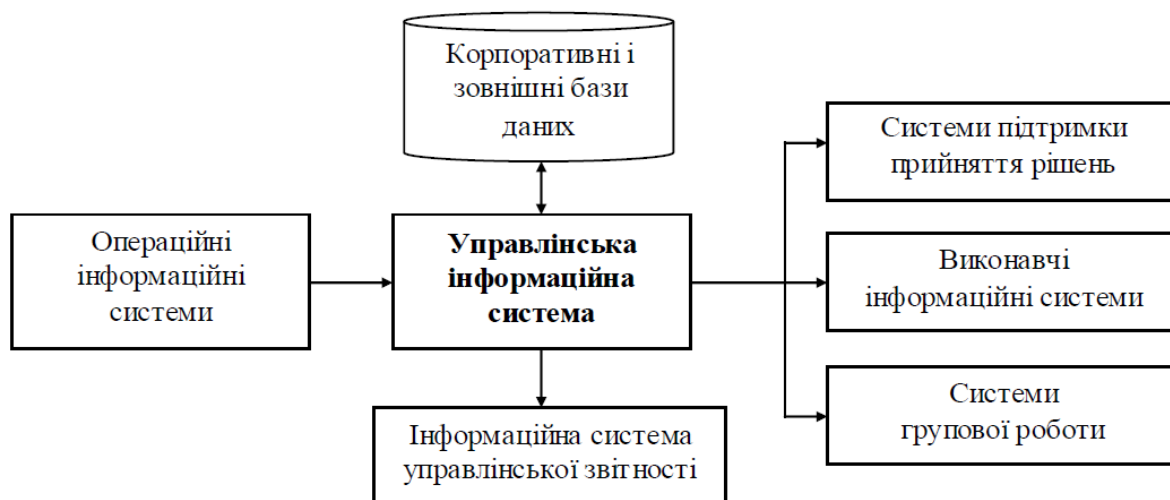
Управлінському персоналу потрібна не лише поточна інформація, а й відповідним чином систематизовані та узагальнені показники, через це особливої потреби набуває автоматизація у формуванні внутрішньої звітності в системі управлінського обліку за для створення єдиної інформаційної бази і забезпечення своєчасною і достовірною інформацією її користувачів.

Інформаційні технології представляють внутрішню звітність як систему (сукупність елементів) управлінського обліку, а механізм складання подається у вигляді моделювання інструментами спеціальних програмних та технічних засобів. Для цього застосовується математично-алгоритмічна система, яка підвищує якість та оперативність інформації, зменшує затрати і терміни складання та представлення відповідної внутрішньої звітності.

Створена належним чином обліково-аналітична інформаційна база

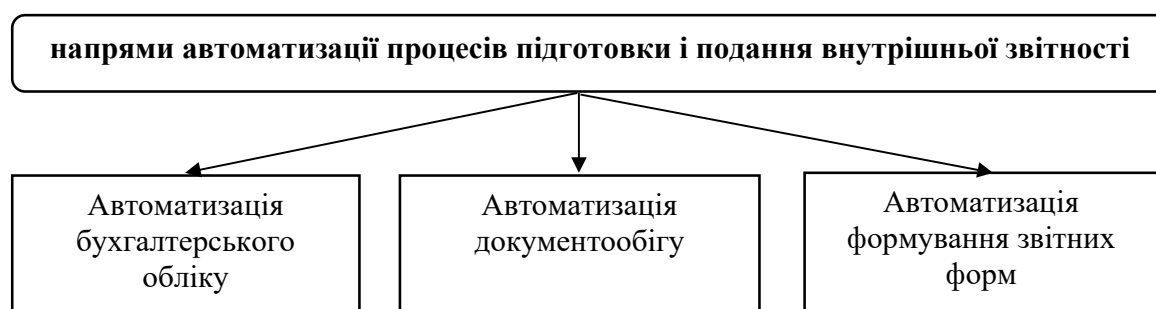
максимально відповідатиме вимогам користувачів і як наслідок зростатиме ефективність управління підприємством, через те, що формування управлінських звітів є досить трудозатратним процесом.

Необхідно зважати, що на великих підприємствах, де впроваджені корпоративні інформаційні системи, сучасні мережеві Інтернет- та Інтранет-технології, внутрішня звітність в системі управлінського обліку є одним із елементів управлінської інформаційної системи (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Роль внутрішньої звітності в системі управління підприємством**

Основні напрями автоматизації процесів підготовки і подання внутрішньої звітності наведено на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Напрями автоматизації процесів підготовки і подання внутрішньої звітності**

Залежно від завдань, які ставляться до системи внутрішньої звітності, та інших особливостей підприємства, автоматизацію процесів можна проводити як окремими програмними продуктами, так і комплексними корпоративними системами автоматизації управління.

Програми здійснення управлінського обліку та формування системи внутрішньої звітності можна умовно поділити на 5 груп, які одночасно представляють етапи автоматизації [5, с.18]:

1. Електронні таблиці (Excel, Lotus і т.д.).
2. Програми бухгалтерського обліку з можливістю ведення в них управлінського обліку.
3. Програми написані власними силами (макроси в Excel, SQL Server і т.д.).
4. Профільні програми для управлінського обліку.
5. ERP-системи (комплексна автоматизація підприємства), у рамках яких використовується блок по веденню управлінського обліку.

У цілому внутрішня звітність в системі управлінського обліку відіграє вагомую роль в будь-якій підсистемі управління підприємством, оскільки в умовах значного погіршення зв'язків між підприємствами, посилення конкуренції, віртуалізації ділового економічного простору, і через це, прискорення процесів управління та значним скороченням часу на прийняття управлінських рішень менеджерам потрібні не лише “сирі дані”, а чітка відповідь на поставлене завдання або управлінську необхідність, яка має задовільнитись. На такі зміни обліковий механізм відповідає тотальною комп'ютеризацією облікових процедур, що в цілому призводить до швидкості видачі інформації в обліковій системі, підвищення рівня обробки, глибини її аналітичності, а також підвищення вимог до оперативності облікових даних, що представлена у внутрішній звітності в системі управлінського обліку.

## ВИСНОВКИ

Внутрішня звітність в системі управлінського обліку є інформаційним продуктом та надає менеджменту інформацію для прийняття відповідних управлінських рішень. Перелік облікових показників пов'язаний з показниками оперативного, тактичного, стратегічного управління, оцінкою вартості господарюючого суб'єкта, ефективним розподілом наявних ресурсів, довгостроковим плануванням тощо. За допомогою показників такої звітності відбувається комунікація керуючої ланки з керованою в системі підприємства.

Внутрішня звітність в системі управлінського обліку складається для сприяння у вирішенні завдань контролю і управління підприємства, а тому містить плани розвитку і альтернативи функціонування, грошові та натуральні показники – результати фінансово-господарської діяльності. Вона є завершальним етапом облікового процесу, де через довідки, звіти, записки тощо відображаються систематизовані дані про діяльність підприємства загалом і по структурних підрозділах зокрема.

Метою внутрішньої звітності в системі управлінського обліку диктується організаційно-технологічними та економічними особливостями підприємства, яку необхідно деталізувати через індивідуальні для певного господарюючого суб'єкта завдання.

При організації та впровадженні внутрішньої звітності в системі управлінського обліку потрібно притримуватись принципів її формування, за відповідними ознаками: її вплив на регулювання бухгалтерської звітності та її видів зокрема, та залежно від суб'єкта здійснення управлінського обліку.

Дослідивши принципи управлінського обліку можна зробити висновок, що внутрішня звітність має двозначне тлумачення:

- широке – це економічна модель управління і в той же час інструмент контролю в системі управління підприємством;
- вузьке – формування внутрішньої звітності на основі підсумкових



результатів обліково-аналітичної інформації за вимогами по обсягу, формі, змісту, сукупності систематизованих показників та строках.

За ознаками класифікації внутрішньої звітності в системі управлінського обліку встановлено, що універсальну класифікацію збудувати неможливо, тому це питання доцільно вирішити інструментами облікової політики в частині управлінського обліку певного суб'єкта господарювання. Встановлені класифікаційні групи зазначаються у “Положенні про управлінську облікову політику підприємства”. При визначенні класифікаційних груп необхідно звертати увагу на особливості формування внутрішньої звітності управлінського обліку:

- 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.

При побудова системи внутрішньої звітності, як елемента управлінського обліку необхідне дотримання принципу інтеграції, що сприятиме отриманню керівництвом підприємства відповідно оформленої та зручної у використанні необхідної інформації для прийняття конструктивних управлінських рішень.

Та на сьогодні немає регламентованої запропонованої унікальної внутрішньої звітності в системі управлінського обліку, тому на підприємстві розробляються звітні форми під кожний аспект управління. Причиною цього є індивідуальні особливості кожного підприємства та відмінні запити внутрішніх користувачів щодо такої звітної інформації.

Значною перешкодою у стандартизації внутрішньої звітності управлінського обліку є довільна форма її складання. Це диктується різноманітністю процесів, які здійснюються на підприємствах та швидким розвитком сучасних інформаційних технологій.

До складу основних проблем розвитку внутрішньої звітності в системі управлінського обліку, що необхідно вирішити з метою забезпечення подальшого розвитку облікової системи, відносять:

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

Оскільки складання внутрішньої звітності в системі управлінського обліку підприємства є значущим елементом узагальнення інформації, яка затребувана її користувачами, джерелом її формування повинні бути різні складові, як внутрішні, так і зовнішні, дає можливість використання розширеної інформаційної бази та інших додаткових джерел підприємства. Саме тому внутрішня звітність в системі управлінського обліку повинна охоплювати як найширше інформаційне поле для задоволення потреб у інформації керівництва для прийняття відповідних управлінських рішень.

За результатами здійсненого аналізу запропонованих у роботі форм внутрішньої звітності та складених за результатами діяльності ТЗОВ “РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ”, а саме “Звіту про ліквідність та платоспроможність”, “Звіту про рентабельність” та “Звіту про потенційність банкрутства”, можна зробити висновок, що у досліджуваний період (2022-2023р.р.) ризик банкрутства підприємства дуже низький, але не зважаючи на це підприємство повинно продовжувати здійснювати належну фінансово-господарську діяльність для уникнення ризику опинитися на межі банкрутства в майбутньому.

Внутрішня звітність в системі управлінського обліку підприємства

швидко та у повній мірі інформує керівництво підприємства про діяльність у всіх бізнес-аспектах. Вона є менеджмент-звітністю, тобто механізм узагальнення підсумків по інформаційному забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

До стратегічних напрямів розвитку і вдосконалення внутрішньої звітності в системі управлінського обліку як інформаційної підтримки обліково-аналітичної системи прийняття рішень належать:

- екологічна та соціальна складові звітності;
- формування окремих форм звітності в розрізі стратегічних бізнес-одиниць;
- перетворення та адаптація внутрішньої звітності в системі управлінського обліку до сучасних прогресивних систем управління підприємством (теорія заощадливості, теорія проходу, теорія обмежень концепція “Шість Сігма”, концепція управління активами тощо);
- виокремлення внутрішньої звітності щодо ризиків діяльності підприємства.

На основі ефективно сформованої внутрішньої звітності в системі управлінського обліку вище керівництво підприємства отримує якісну інформацію про кожен підрозділ. Що є основою для прийняття управлінських рішень. Саме тому важливо ретельно розробляти кожен з форм внутрішньої звітності та графік її подальшого руху в системі управлінського обліку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Бухгалтерський управлінський облік: підручник / Ф. Ф. Бутинець // Вид. 2-ге, перероб. і доп. Житомир: Рута, 2002. 480 с.
3. Вербило О.Ф. Бухгалтерський облік у менеджменті: зміст та методика навчання: підруч. / О.Ф. Вербило, Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський; за ред. доц., к.е.н. О.Ф. Вербило. – К.: НАУ, 2006. – Ч. 3: Управлінський облік. – 328 с.
4. Верига Ю.А., Коба О.В., Миронова Ю.Ю. Ієрархічна система формування внутрішньої звітності за центрами витрат машинобудівного підприємства / Ю.А. Верига, О.В. Коба, Ю.Ю. Миронова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/5185/1/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%AE.%D0%90.%2C%20%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92.%2C%20%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%D0%AE.%20%281%29.pdf>
5. Вовчик Н.Л., Воронко Р.М. Особливості формування внутрішньої звітності підприємства / Н.Л. Вовчик, Р.М. Воронко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/29-1.pdf>
6. Воронко Р. Управлінська звітність в системі внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнар. зб. наук. пр. 2016. Вип. 3. С. 85-96.
7. Галицький О.М. Роль і місце управлінського обліку в підвищенні ефективності використання матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств. Економіка та держава. 2014. No 1. С. 36–39.

8. Гаркуша С.А. Запровадження управлінської звітності в системі управлінського обліку на підприємстві. / С.А. Гаркуша // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит, Випуск 39. 2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/64.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/64.pdf)

9. Георгієва Н.І. Вимоги до бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств: семантичний підхід / Н.І. Георгієва // Міжнародний

10. Гладій І. О. Управлінська звітність підприємства: принципи формування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 604–609. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/118.pdf>.

11. Гоголь Т. А. Облік та звітність на підприємствах малого бізнесу: управлінський аспект. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 338-344. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon\\_2013\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2013_1_51).

12. Довжик О.О. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах / О.О. Довжик // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – № 2. – С. 174–179.

13. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. / Г.О. Дудукало // Ефективна економіка № 3, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

14. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 № 996-XIV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

15. Зима Ю.П. Розробка моделі управлінської звітності з використанням інформаційних технологій / Ю.П. Зима // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 158. – № 2. – С. 148–153.

16. Іщенко Я.П. Формування внутрішньої звітності про витрати у відповідності до вимог корпоративного управління / Я.П. Іщенко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-vnutrishnoi-zvitnosti-pro-vitrati-u-vidpovidnosti-do-vimog-korporativnogo-upravlinnya.html>

17. Карпенко О. В., Любимов М. О. Класифікація управлінської звітності як основа розуміння її сутності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eprints.oa.edu.ua/7021/1/22.pdf>.

18. Колос І.В. Звітність як елемент системи управління підприємством / І.В. Колос // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 26–31.

19. Коноваліхіна Т.О. Управлінська звітність в системі обліково-аналітичного забезпечення менеджменту ресторану / Т.О. Коноваліхіна // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: наук.-практ. конф. (23–24 жовт. 2009 р.). – Л.: Львівська політехніка, 2009. – С. 55–56.

20. Король С. Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. БІЗНЕСІНФОРМ. 2014. № 7. С. 325-331.

21. Король С.Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування / С.Я. Король // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 325–331.

22. Корягін М.В., Куцяк П.О. Проблемні аспекти і перспективи розвитку внутрішньої управлінської та стратегічної звітності: [монографія] / М.В. Корягін, П.О. Куцяк / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/68797/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/problemni\\_aspekti\\_perspektivi\\_rozvitku\\_vnutrishnoyi\\_upravlinskoyi\\_strategichnoyi\\_zvitnosti](https://pidru4niki.com/68797/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/problemni_aspekti_perspektivi_rozvitku_vnutrishnoyi_upravlinskoyi_strategichnoyi_zvitnosti)

23. Кузнецова С. А. Інтегрована управлінська звітність: глобальні виклики та локальні рішення в епоху ноосфери. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 270–279.

24. Кузнецова С.А. Управлінська бухгалтерська звітність: проблеми створення / С.А. Кузнецова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 11. – С. 15–24.

25. 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.
26. 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.
27. Ларіков В.Ю. Складання управлінської звітності в умовах автоматизованої обробки даних / В.Ю. Ларіков. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/soc\\_gum/vsunu/2008\\_10\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/soc_gum/vsunu/2008_10_2.pdf).
28. Ленъ В. С. Управлінський облік: навчальний посібник. Чернігів: ЧДТУ, 2002. 153 с.
29. Лищенко О. Г., Козік А. Ю. Алгоритм підготовки управлінської звітності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. No 6 (87). С. 48-51.
30. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
31. Мазіна О. Формування концепцій управлінської звітності. Бухгалтерський облік і аудит. 2013. № 9. С. 10-15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau\\_2013\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau_2013_9_3).
32. Малюга Н.М. Наукові дослідження в бухгалтерському обліку [навч. пос. для студентів вищих навч. закладів] / Н.М. Малюга. – Житомир: ПП “Рута”. – 2003. – 476 с.
33. Маргасова В.Г., Гоголь Т.А., Колоток В.О. Управлінська звітність малих підприємств (на прикладі ТОВ “Менський комунальник”) / В.Г. Маргасова, Т.А. Гоголь, В.О. Колоток // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176652>

34. Матюха М. М. Організаційні підходи формування управлінської звітності. Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. 2012. Вип. 9(2). С. 354-362
35. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 р. No 982 за станом на 22.01.2020 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18>.
36. Михалків А.А. Принципи бухгалтерського обліку: суперечності поглядів / А.А. Михалків // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. - No 4(54). – 2010. – с. 123 – 127.
37. Нагірська К. Є. Наукова концепція управлінської звітності: системний підхід до побудови та розвитку. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. No1(56). С. 78-86.
38. Нападовська Л.В. Управлінській облік: підруч. / Л.В. Нападовська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.
39. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. No 73 за станом на 22.01.2020 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
40. Олійничук В.М. Оцінка статей фінансової звітності та її вплив на ухвалення управлінських рішень в процесі їх взаємодії. / В.М. Олійничук // Облік і фінанси АПК: освітній портал // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/ocinka-statey-finansovoi-zvitnosti-ta-ii-vpliv-na-uhvalennya-upravlinskih-rishen-v-procesi-ih-vzaemodii.html>
41. Осадча Г.Г., Синявська Ю. Управлінська бухгалтерська звітність та критерії оцінки її ефективності / Г.Г. Осадча, Ю. Синявська // Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор” Випуск 6 (49) - 2018р. , [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/30719/1/28.pdf>



42. Петіна Л.В. Шляхи удосконалення внутрішньогосподарської звітності та перманентної інвентаризації в прийнятті управлінських рішень на підприємствах АПК [Електронний ресурс] / Л.В. Петіна. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2009\\_2/2009/02/090229.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2009_2/2009/02/090229.pdf).

43. Писаренко Т.М. Послідовність впровадження управлінської звітності на промисловому підприємстві / Т.М. Писаренко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(2). – С. 226–232.

44. Пінчук Т. А., Шрам Т. В., Ісакова В.Є. Теоретичні аспекти складання управлінської звітності. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 4. С. 347-351.

45. Позов А. Х. Характеристики фінансової та управлінської звітності. Ефективна економіка. 2012. № 9. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1523>.

46. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” // Національні стандарти в бухгалтерському обліку. Питання використання / [Михайлов М. Г., Мельник О. А., Теслюк В. М. та ін.]; за ред. М. Г. Михайлова. – К. : Вища освіта, 2002. – с. 212–216.

47. Попович М. П., Головацька С. І. Управлінська звітність підприємств з виробництва пива: принципи, функції, вимоги. Ефективна економіка. 2018. № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1198>.

48. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності: постанова Кабінету міністрів України від 28.02.2000 р. No 419 за станом на 22.01.2020 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-п>.

49. Пушкар М. С. Управлінський облік. Тернопіль: “Поліграфіст” ЛТД, 1995. 164 с.
50. Садовська І.Б. Вимоги до формування управлінської звітності сільськогосподарських підприємств / І.Б. Садовська. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1730.pdf>
51. Садовська І.Б. Критерії оцінки якості управлінської звітності / І.Б. Садовська, К.Є. Нагірська // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. – Вип. 3. – С. 899–904.
52. Садовська І.Б. Напрями системного підходу до організації управлінського обліку в сільськогосподарських підприємствах. / І.Б. Садовська. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/2007\\_4\\_2/zbirnuk\\_O\\_FN\\_4has\\_2\\_109.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/2007_4_2/zbirnuk_O_FN_4has_2_109.pdf).
53. Семенишена Н.В. Комунікативна та інформаційно-аналітична функції бухгалтерської звітності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)” / Н.В. Семенишена. – Київ. – 2008. – 21 с.
54. Скрипник М.І., Григоревська О.О. Бухгалтерська управлінська звітність: критичний аналіз порядку складання й особливостей практичного застосування / М.І. Скрипник, О.О. Григоревська. Національна економіка Інтелект XXI № 5 ‘2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5644/1/23.pdf>
55. 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.
56. Хаймьонова Н.С. Внутрішня звітність у системі управлінського обліку витрат підприємства / Н.С. Хаймьонова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/212.pdf>

57. Ходзицька В. В. Архітектоніка управлінської звітності виробничих підприємств: методичні підходи. Фінанси, облік і аудит. 2016. Випуск 1 (29). С. 251-262.

58. Ходзицька В.В. Семасіологія управлінської звітності: іноваційний підхід / В.В. Ходзицька // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32698/Hodzytska\\_18\\_12.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32698/Hodzytska_18_12.pdf?sequence=1)

59. Хомин П.Я. Формування звітності в підсистемах управлінського, фінансового й податкового обліку : [монографія] / П.Я. Хомин. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – 350 с.

60. Чижевська Л.В. Організаційні засади системи управлінської звітності промислового підприємства / Л.В. Чижевська, Н.Т. Куликова // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2/6. – С. 125–129.

61. Швець В.Т. Теорія бухгалтерського обліку: [підручник] / В.Т. Швець. – К.: Знання. – 2008. – 535 с.

62. Шевчук К.В. Роль управлінської звітності в обліково-інформаційній системі підприємства та особливості її формування / К.В. Шевчук / Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 6, частина 3, 2016р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10994/1/%D0%A0%D0%9E%D0%9B%D0%AC%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%9E%D0%87%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%92%20%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%9E-%D0%86%D0%9D%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%86%D0%99%20%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%86%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf>

63. Шепель Т.П. Роль і місце управлінської звітності в підвищенні ефективності функціонування підприємств / Т.П. Шепель // Інвестиції: практика та досвід № 16 / 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/8.pdf)

64. Шепель Т.П. Роль і місце управлінської звітності в підвищенні ефективності функціонування підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 31–34.

65. Штуфт П.В., Артюх О.В. Внутрішньогосподарська звітність як інструмент для прийняття управлінських рішень / П.В. Штуфт, О.В. Артюх. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>

66. Ясінська А. І., Демків Н. І. Методика формування управлінської звітності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. 2017. № 862. С. 305-312.

# Додатки

## Додаток А

## Авторські визначення внутрішньої управлінської звітності

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	Адамов Н.	Управлінська звітність – це комплекс взаємопов'язаних даних і розрахункових показників, які відображають функціонування підприємства як суб'єкта господарської діяльності та згруповані загалом у підприємстві і в розрізі структурних підрозділів.
2.	Бутинець Ф.Ф.	Внутрішня бухгалтерська звітність – звітність, яку складає бухгалтер-аналітик і подає як адміністрації підприємства, так і менеджерам всіх рівнів управління.
3.	Височан О.С., Кіш І.Р.	Основне джерело надання інформації керівництву, що уможливає створення належної інформаційно-аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на рівні підприємства, а також контролю за їхнім виконанням по управлінській вертикалі
4.	Іванова Ж.А.	Форма подання відомостей, істотних для вибору певного варіанта дій із безлічі альтернативних.
5.	Карпенко О.В., Любимов М.О.	Система звітів у цілому по підприємству і щодо окремих аспектів його діяльності з метою забезпечення внутрішніх користувачів необхідною інформацією для обґрунтування управлінських рішень.
6.	Колос І.В.	Під управлінською звітністю потрібно розуміти звітність, яка складається менеджерами різних рівнів управління і містить оцінку результатів діяльності та прогнозні напрями її розвитку
7.	Корягін М.В., Куцик П.О.	Інформаційний продукт, що є набором відповідних облікових показників, який виступає основним засобом інформаційної підтримки прийняття менеджментом підприємства управлінських рішень.
8.	Куцик П.О.	Система взаємопов'язаних показників, що визначають фінансові та інші (виробничі, технологічні тощо) результати діяльності корпоративного об'єднання в грошовому та натуральному вимірах, що ґрунтуються на відображенні поточних і передбачуваних явищ (подій) господарської діяльності корпоративного об'єднання загалом і в розрізі сегментів управлінського поділу (види діяльності; види продуктів виробництва; підприємства, що входять до його складу; центри відповідальності, для потреб управління тощо).
9.	Нагірська К.Є.	Результат збору, ідентифікації, реєстрації, узагальнення та систематизації фінансової та нефінансової інформації у вигляді сукупності внутрішніх документів (звітів) для заінтересованих користувачів з метою оцінки, аналізу, контролю та планування діяльності підприємства і його структурних підрозділів.
10.	Нападовська Л.В.	Гнучка система форм інформації, яка складається за центрами затрат і центрами відповідальності.
11.	Попов А.Н.	Систематизована обліково-аналітична інформація у вигляді облікових і розрахункових показників, представлена у внутрішньофірмових формах і призначена для внутрішніх користувачів з метою прийняття ними управлінських рішень не тільки поточного, але і стратегічного характеру.
12.	Югансон І.А.	Система необхідної релевантної цільової фінансової та нефінансової інформації про майно, капітал, зобов'язання, доходи та витрати структурних підрозділів організації, їх взаємозв'язки, господарські процеси та їх результати, про внутрішні та зовнішні фактори, яка передана у відповідній формі, орієнтована на користувача, використовується під час планування, контролю та регулювання показників фінансово-господарської діяльності організації.
13.	Позов А.Х.	Засіб інформаційного забезпечення процесу управління та моніторингу економічного стану підприємства, засіб адаптації та моніторингу облікової системи до потреб управління, засіб узагальнення та надання облікової інформації, документ, вміст якого представляє економічну інформацію у певному наборі фактичних (історичних) та оціночних (розрахункових) показників для порівняння їх планово-нормативних і досягнутих значень.

## Додаток А

## Авторські визначення внутрішньої управлінської звітності

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	Адамов Н.	Управлінська звітність – це комплекс взаємопов'язаних даних і розрахункових показників, які відображають функціонування підприємства як суб'єкта господарської діяльності та згруповані загалом у підприємстві і в розрізі структурних підрозділів.
2.	Бутинець Ф.Ф.	Внутрішня бухгалтерська звітність – звітність, яку складає бухгалтер-аналітик і подає як адміністрації підприємства, так і менеджерам всіх рівнів управління.
3.	Височан О.С., Кіш І.Р.	Основне джерело надання інформації керівництву, що уможливило створення належної інформаційно-аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на рівні підприємства, а також контролю за їхнім виконанням по управлінській вертикалі
4.	Іванова Ж.А.	Форма подання відомостей, істотних для вибору певного варіанта дій із безлічі альтернативних.
5.	Карпенко О.В., Любимов М.О.	Система звітів у цілому по підприємству і щодо окремих аспектів його діяльності з метою забезпечення внутрішніх користувачів необхідною інформацією для обґрунтування управлінських рішень.
6.	Колос І.В.	Під управлінською звітністю потрібно розуміти звітність, яка складається менеджерами різних рівнів управління і містить оцінку результатів діяльності та прогнозні напрями її розвитку
7.	Корягін М.В., Куцик П.О.	Інформаційний продукт, що є набором відповідних облікових показників, який виступає основним засобом інформаційної підтримки прийняття менеджментом підприємства управлінських рішень.
8.	Куцик П.О.	Система взаємопов'язаних показників, що визначають фінансові та інші (виробничі, технологічні тощо) результати діяльності корпоративного об'єднання в грошовому та натуральному вимірах, що ґрунтуються на відображенні поточних і передбачуваних явищ (подій) господарської діяльності корпоративного об'єднання загалом і в розрізі сегментів управлінського поділу (види діяльності; види продуктів виробництва; підприємства, що входять до його складу; центри відповідальності, для потреб управління тощо).
9.	Нагірська К.Є.	Результат збору, ідентифікації, реєстрації, узагальнення та систематизації фінансової та нефінансової інформації у вигляді сукупності внутрішніх документів (звітів) для заінтересованих користувачів з метою оцінки, аналізу, контролю та планування діяльності підприємства і його структурних підрозділів.
10.	Нападовська Л.В.	Гнучка система форм інформації, яка складається за центрами затрат і центрами відповідальності.
11.	Попов А.Н.	Систематизована обліково-аналітична інформація у вигляді облікових і розрахункових показників, представлена у внутрішньофірмових формах і призначена для внутрішніх користувачів з метою прийняття ними управлінських рішень не тільки поточного, але і стратегічного характеру.
12.	Югансон І.А.	Система необхідної релевантної цільової фінансової та нефінансової інформації про майно, капітал, зобов'язання, доходи та витрати структурних підрозділів організації, їх взаємозв'язки, господарські процеси та їх результати, про внутрішні та зовнішні фактори, яка передана у відповідній формі, орієнтована на користувача, використовується під час планування, контролю та регулювання показників фінансово-господарської діяльності організації.
13.	Позов А.Х.	Засіб інформаційного забезпечення процесу управління та моніторингу економічного стану підприємства, засіб адаптації та моніторингу облікової системи до потреб управління, засіб узагальнення та надання облікової інформації, документ, вміст якого представляє економічну інформацію у певному наборі фактичних (історичних) та оціночних (розрахункових) показників для порівняння їх планово-нормативних і досягнутих значень.

## Додаток В

## Підходи авторів до виділення завдань, які виконує внутрішня управлінська звітність

<i>Автор</i>	<i>Види завдань</i>
Ж. А. Іванова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повинна бути так побудована, щоб керівники мали змогу її з легкістю сприймати і ефективно її використовувати;</li> <li>- забезпечувати виконання запитів внутрішніх користувачів.</li> </ul>
Представники проекту “Business Toolkits”]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечувати швидкий огляд діяльності;</li> <li>- вказувати на існуючі проблеми та недоліки;</li> <li>- вказувати на потенційні проблеми в майбутньому (наприклад, брак грошових коштів);</li> <li>- вирішувати питання та проблеми повсякденної діяльності;</li> <li>- приймати стратегічні та довгострокові рішення;</li> <li>- надавати вказівки з планування і складання бюджету.</li> </ul>
О. О. Сатмурзаєв	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявляти існуючі проблеми і недоліки;</li> <li>- виділяти моменти, які вказують на потенційні проблеми в майбутньому;</li> <li>- всеосяжний і швидкий огляд діяльності;</li> <li>- розрахунки та інформування про фактичну ефективність і рентабельність діяльності;</li> <li>- групування й аналіз інформації для вибору оптимальних варіантів вирішення проблем, що виникають в ході діяльності;</li> <li>- представлення інформації для прийняття стратегічних рішень.</li> </ul>
М. Н. Семіколенова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- з її допомогою адміністрація підприємства може контролювати діяльність центрів відповідальності і об'єктивно оцінювати якість роботи керівних менеджерів;</li> <li>- чітко налагоджений з допомогою управлінських звітів контроль дозволяє керівнику центру відповідальності приймати обґрунтовані рішення і аналізувати цілі свого підрозділу в період планування.</li> </ul>
Ж. С. Труфіна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечувати одержання оперативної та якісної інформації, що посилить контрольну функцію обліку і його аналітичність;</li> <li>- забезпечувати контроль за ефективною роботою окремих підрозділів;</li> <li>- сприяти досягненню основної мети підприємства – отримання прибутку;</li> <li>- визначати роль обліку в системі заохочення працівників.</li> </ul>
А. А. Шапорова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виступати основним джерелом інформації, що використовується менеджерами при прийнятті рішень;</li> <li>- інформація бухгалтерської управлінської звітності використовується при здійсненні планування фінансово-господарської діяльності організації;</li> <li>- обліково-аналітична інформація внутрішньої звітності систематизує в собі всю інформацію, яка всебічно характеризує результати діяльності організації, стан її зовнішнього і внутрішнього середовища;</li> <li>- за даними бухгалтерської управлінської звітності можливо і необхідно провести комплексний внутрішній економічний аналіз діяльності організації;</li> <li>- зміст внутрішньої бухгалтерської звітності дозволяє відстежувати основні параметри функціонування організації, а при виникненні відхилень від передбачуваних сценаріїв розвитку ситуації подавати про них сигнал користувачам інформації;</li> <li>- не тільки процес формування обліково-аналітичної інформації вимагає певної організації, але і бухгалтерська управлінська звітність повинна сприяти розвитку і вдосконаленню організаційної структури підприємства, забезпечуючи інформаційний зв'язок різних рівнів управління один з одним.</li> </ul>



**Відмінності між фінансовою та управлінською звітністю як  
елементами системи бухгалтерського обліку**

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Фінансова звітність</i>	<i>Управлінська звітність</i>
Природа формування звітів	Має загальноцільове призначення, орієнтована на широку групу зовнішніх користувачів	Має вузькоцільове призначення, розробляється для забезпечення прийняття окремих управлінських рішень певним керівникам
Регулювання	Здійснюється національним або міжнародним регулятором за допомогою системи облікових стандартів	Відсутні будь-які зовнішні інструкції, які регулюють форму і зміст. Внутрішні інструкції можуть бути розроблені і впроваджені, з метою задоволення потреб окремих менеджерів
Рівень деталізації	Забезпечує надання широкого і не дуже деталізованого огляду про результати діяльності і фінансовий стан підприємства за звітний період	Забезпечує надання менеджерам досить деталізованої інформації для прийняття специфічних операційних рішень
Період подачі	Щорічна, піврічна або квартальна	Можливі різні варіанти: регулярне подання (річна, місячна, тижнева, щоденна, он-лайн) або подання за запитом для вирішення специфічних завдань
Часова орієнтація	Забезпечує надання інформації за минулий період (ретроспективна орієнтація)	Забезпечує надання інформації за минулий період (ретроспективна орієнтація), теперішній і прогнозоване майбутнє підприємства (перспективна орієнтація)
Якість інформації	Надійна і об'єктивна фінансова інформація в грошовому вимірнику з низьким рівнем релевантності	Фінансова і нефінансова інформація з меншим рівнем надійності і об'єктивності, але з більшим рівнем релевантності для менеджменту

## Додаток Е

**Загальні та спеціальні принципи формування внутрішньої  
управлінської звітності**

<i>Назва принципу</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Загальні принципи</i>	
Цілеспрямованість	Інформація, представлена у внутрішніх управлінських звітах, повинна відповідати цілям, задля яких вона була підготовлена.
Об'єктивність і точність	Внутрішні звіти не можуть містити суб'єктивної думки, рівень можливої похибки не повинен заважати прийняттю управлінських рішень.
Оперативність звітності	Внутрішня управлінська звітність повинна формуватися і надаватися у визначений термін, безпосередньо тоді, коли необхідно прийняти рішення.
Порівняння	Передбачає можливість використання інформації для роботи різноманітних центрів відповідальності. Дані внутрішньої управлінської звітності також повинні порівнюватись із плановими показниками.
Адресність	Внутрішня управлінська звітність повинна бути представлена відповідальному керівнику та іншим зацікавленим особам, але за умови дотримання належного рівня конфіденційності, встановленого на підприємстві.
Економічна доцільність	Витрати на формування внутрішньої управлінської звітності повинні здійснюватися з урахуванням того, що управлінська інформація принесе вигоди у майбутньому.
Стислість	У внутрішній управлінській звітності не повинно бути зайвої, надлишкової інформації.
Повнота	Інформація у внутрішній управлінській звітності повинна відображатися без пропусків і викривлень, незалежно від того, подобається це керівництву чи ні.
<i>Спеціальні принципи</i>	

Суттєвість	При визначенні суттєвості показників управлінської звітності будь-який кількісний критерій не повинен застосовуватись, необхідно враховувати характер показників і їх значущість для обґрунтування управлінських рішень у конкретних обставинах господарської діяльності підприємства.
Гнучкість та узгодженість структури	Реагування на зміни потреб і цілей керівників виробничих підрозділів, а також здатність надавати однакову (узгоджену) інформацію, якщо не відбувається суттєвої зміни в характері діяльності підприємства.
Зрозумілість і прозорість інформації	Зрозумілість інформації означає її доступність для розуміння користувачем, який володіє достатнім рівнем знань. Інформація повинна надаватися конкретному керівнику, надмірна деталізація звітної інформації, її перенасиченість мапосуттєвими показниками призводить до важкості розуміння та до використання в управлінні не тієї інформації, яка дозволила б знайти правильне рішення.
Надійність	Інформація без помилок вірно повинна відображати ті аспекти діяльності підприємства, що слід відобразити у внутрішній бухгалтерській управлінській звітності. Для забезпечення надійності інформація повинна відповідати наступним вимогам: правдивому відображенню; превалюванню економічної сутності над формою; обачності; нейтральності.
Конфіденційність	Інформація з внутрішньої управлінської звітності повинна містити реальні і стратегічно важливі дані, які не повинні розголошуватися.
Адаптованість до автоматизації	Система внутрішньої управлінської звітності повинна бути автоматизованою для забезпечення своєчасності, низької трудомісткості і комплексного обліку всіх факторів, інформація про які необхідна менеджменту для прийняття рішень.
Багато-ступінчастість звітності по рівням управління	Внутрішня управлінська звітність складається за рівнями управління “зверху вниз”, потреби верхнього рівня управління проектуються на нижній рівень, при цьому в міру зниження рівня управління звіти повинні мати більший рівень деталізації.
Актуальність	При складанні внутрішніх управлінських звітів віддається перевага їх швидкому формуванню і представленню перед надмірною точністю.

## Додаток Є

**Підходи авторів до виділення принципів та вимог, що слід враховувати при складанні внутрішньої управлінської звітності**

<i>Автор</i>	<i>Запропоновані принципи та вимоги</i>
Белова М.В.	<p>– <b>принципи, що визначають теоретичну основу внутрішньофірмової управлінської звітності</b> (системності, науковості, існування рівноваги, обліку тимчасової вартості грошей, перевірки якості, якісної істотності, технологічності, незалежності, професійного судження, інтегрованої інформаційної бази);</p> <p>– <b>принципи, що визначають склад і структуру внутрішньофірмової управлінської звітності</b> (корисності, достатності, закінченості, стислості, якісної суттєвості, наступності та порівнянності даних, індивідуальності, зрозумілості, наочності та аналітичності, адресності);</p> <p>– <b>принципи, що визначають порядок складання управлінської звітності</b> (достовірності, послідовного застосування облікової політики, пріоритету змісту над формою, інтегрованої інформаційної бази, конфіденційності, професійного судження).</p>
Бичкова С. М., Янданова Ц. Н.	зрозумілості, надійності і релевантності, повноти, достовірності, обачності, зіставності, своєчасності, баланс між вигодами та витратами, суттєвості.
Кольцова Т. А.	<p>– <b>формальні вимоги:</b> цілеспрямованість, об'єктивність і точність, оперативність звітності, стислість, порівняння, адресність, ефективність;</p> <p>– <b>спеціальні вимоги:</b> гнучка, але узгоджена структура; зрозумілість і прозорість інформації; оптимальна частота і своєчасність представлення.</p>
Коренева А. Н.	принципи формування управлінської звітності співпадають із загальними вимогами, що висуваються до фінансової звітності за МСФЗ.
Коноваліхіна Т. О.	ієрархічність, своєчасність, достовірність, здатність управлінської інформації впливати на рішення внутрішніх користувачів досягається введенням порогу суттєвості по окремих показниках звітів, аналітичність
Кулікова Н. Т.	– <b>принципи, що визначають теоретичну основу формування управлінської звітності:</b> системності, науковості, обліку тимчасової вартості грошей, обачності, обліку за методом

	<p>нарахування, принцип взаємної доповненості суміжних наук;</p> <p>– <b>принципи, що визначають склад і структуру управлінської звітності:</b> корисності, якісної суттєвості, достатності, стислості, адресності, індивідуальності, раціональності, зрозумілості, наочності та аналітичності, технологічності, єдності і формального розмежування облікових і розрахункових показників, ув'язки показників;</p> <p>– <b>принципи, що визначають порядок складання управлінської звітності:</b> достовірності, незалежності, принцип послідовного застосування облікової політики, обов'язкової автоматизації, інтегрованої інформаційної бази, використання професійного судження, конфіденційності, оперативності;</p> <p>– <b>принципи, що забезпечують ефективне використання інформаційних технологій:</b> принципи інтерактивності та ієрархічного представлення інформації; відкритості (розвитку)</p> <p>– <b>принципи інформаційного моделювання:</b> інформаційної достатності, здійсненності моделі та прогнозів на її основі, множинності моделей, агрегування, параметризацій</p> <p>– <b>принципи, що зумовлені необхідністю застосування професійного судження:</b> обґрунтованості, послідовності, однозначності, можливості технічної реалізації;</p> <p>– <b>принципи, що втрачають свою роль в умовах використання систем підтримки прийняття рішень:</b> бухгалтерської рівності, кількісної оцінки, пріоритету економічного змісту над юридичною формою, документальності, єдиного грошового вимірника, періодичності.</p>
Матвієнко Г.	оперативність, достатність, корисність, доцільність, достовірність та об'єктивність, адресність та зрозумілість, можливість порівняння з іншими звітами та аналітичними даними.
Сверчкова О. Ф.	<p><b>необхідні принципи</b> (ініціативність, конфіденційність, виділення ключових показників, альтернативність, безперервність моніторингу, аналітичність, сталість, трансформованість, адаптованість до автоматизації; <b>достатні принципи</b> (достовірність, актуальність, регулярність, зрозумілість, варіативність, лаконічність, адресність, гнучкість).</p>
Семиколенова М. Н.	адресність, оперативність, економічність формуючої інформації, контролювання відхилення фактичних показників від планових, надійності, зіставності доходів і витрат, принцип залежності формату звітності від об'єктів обліку.
Слободняк І. А.	– <b>принципи, які визначають теоретичну основу бухгалтерської управлінської звітності</b> (принцип системності, науковості, існування рівноваги, кількісної оцінки, принцип обліку кількісної

	<p>оцінки, принцип обліку часової вартості грошей, принцип обачності, перевірки якості);</p> <p>– <b>принципи, які визначають склад і структуру бухгалтерської управлінської звітності</b> (принцип корисності, достатності, завершеності, якісної суттєвості, принцип зіставності даних, індивідуальності, раціональності, зрозумілості, наочності і аналітичності, автоматизації, принцип технологічності, гнучкості, адресності);</p> <p>– <b>принципи, які визначають порядок формування бухгалтерської управлінської звітності</b> (принцип достовірності, незалежності, послідовного застосування облікової політики, принцип пріоритету змісту над формою, документальності, принцип інтегрування інформаційної бази, принцип оперативності, конфіденційності)</p>
Шатковська Л. С.	доцільності, адресності, зрозумілості, оперативності (своєчасності), об'єктивності, оптимальності, точності, достовірності, порівняння 3 планами, кошторисами, можливість використати показники внутрішньої звітності для внутрішньогосподарського контролю.
Юдіна Л. Н.	достовірності, повноти, цілісності, послідовності, представлення показників від одного звітного періоду до іншого, порівняння, суттєвості, своєчасності.
Югансон І. А.	<p>– <b>основні принципи:</b> визначення межі звітного сегмента, залежності формату звіту від об'єкта обліку, візуального співставлення показників доходів і витрат, суттєвості, адресності, економічності, багато ступінчастості;</p> <p>– <b>загальні принципи:</b> достовірності, повноти, суттєвості, корисності, об'єктивності, адресності;</p> <p>– <b>індивідуальні принципи:</b> актуальності, релевантності, доцільності, регулярності, структурного узгодження і гнучкості, зрозумілості і візуальності.</p>

## Додаток Ж

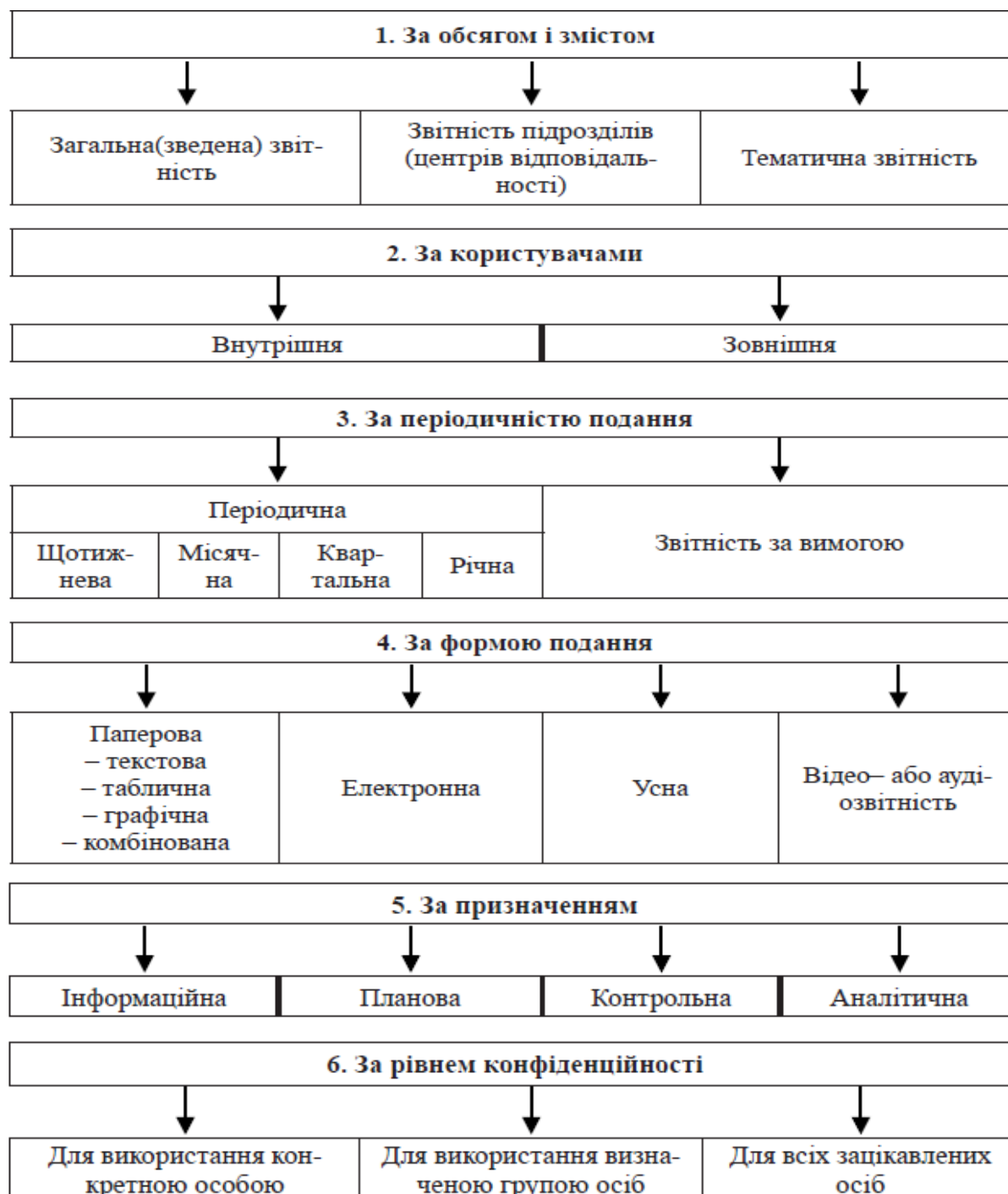


Рис. Класифікація управлінської звітності

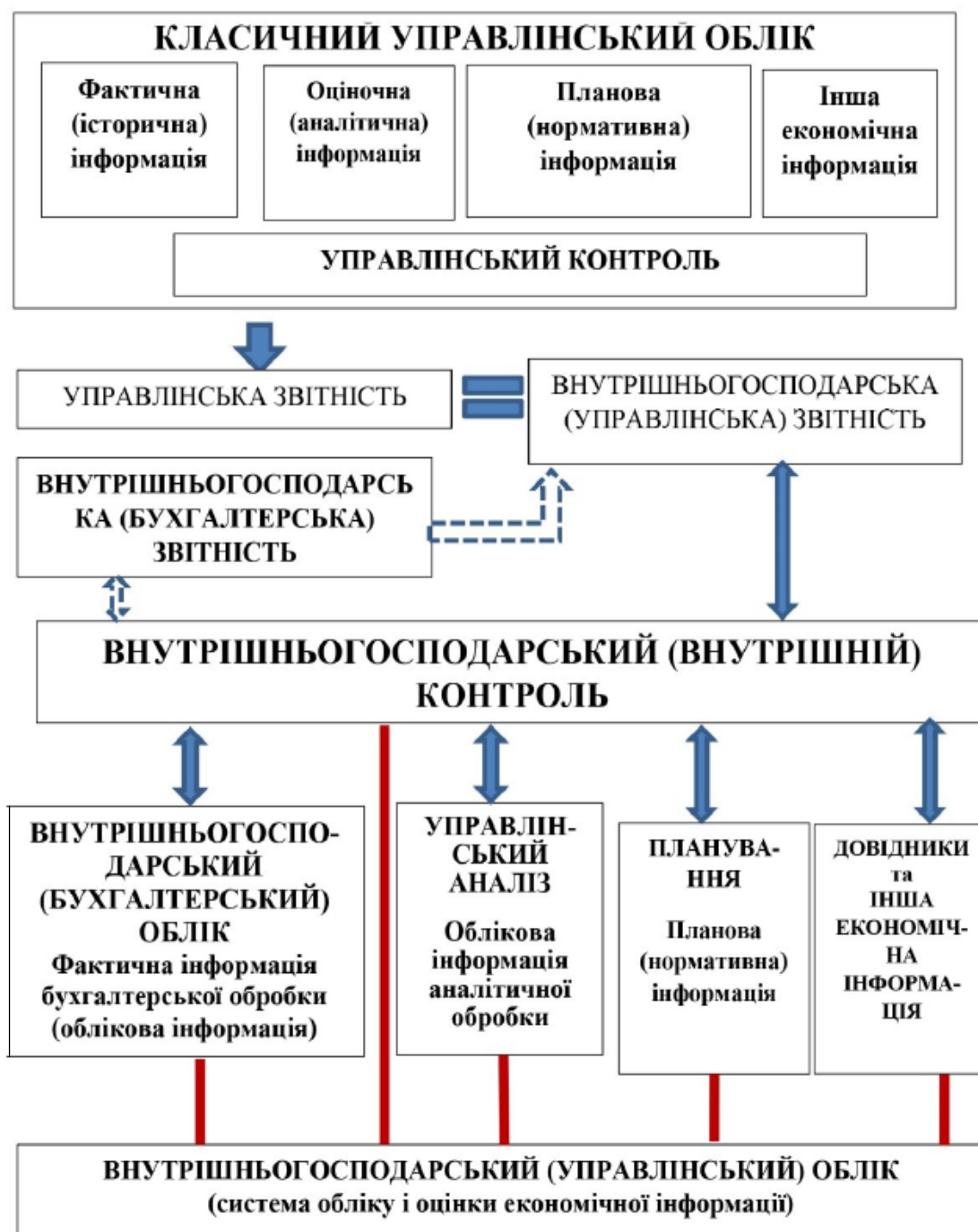
## Додаток 3

### Структура Положення про підрозділ з підготовки внутрішньої звітності

№ п/п	Назва розділу	Зміст розділу
1	Титульний аркуш.	
2	Лист погодження	Фіксується погодження з іншими відділами підприємства
3	Загальні положення	Вказується, чи є відділ самостійним, чи входить до складу іншого відділу. Вказується, кому підпорядковується. Підпорядкованість визначається з огляду на організаційну структуру підприємства. Документи, якими регламентується відділ у своїй діяльності. Вказується, яка посадова особа керує відділом. Визначаються і затверджуються форми звітності про діяльність відділу.
4	Структура підрозділу та штатний розклад	У даному пункті вказується структура відділу, порядок його створення та затвердження; порядок призначення і зняття з посади керівника підрозділу; основні функції керівника відділу; наявність заступників, їх кількість, порядок розподілу між ними функціональних обов'язків. Структура відділу відображається текстовим способом – перераховуючи структурні одиниці та опис взаємозв'язків між ними, або графічним методом – у вигляді схеми.
5	Основні завдання і функції відділу	Вказуються напрями діяльності конкретного структурного підрозділу та його основні завдання. Положення про відділ наділяє правами не окремого працівника, а весь підрозділ. Записна частина включає перелік прав при взаєминах з безпосереднім керівником, з іншими структурними підрозділами, зі сторонніми організаціями.
6	Взаємодія з іншими підрозділами та зовнішнім середовищем	В частині відображаються службові взаємовідносини структурного підрозділу з іншими відділами та сторонніми організаціями з надання один одному інформації, а саме: на рівні матеріальних та інформаційних потоків; періодичність та терміни виконання робіт, надання інформації, документів, матеріальних цінностей; порядок вирішення конфліктів, що виникають між відділами.
7	Критерії оцінювання функціонування підрозділу	Вказується персональна та колективна відповідальність працівників підрозділу.
8	Лист ознайомлення	

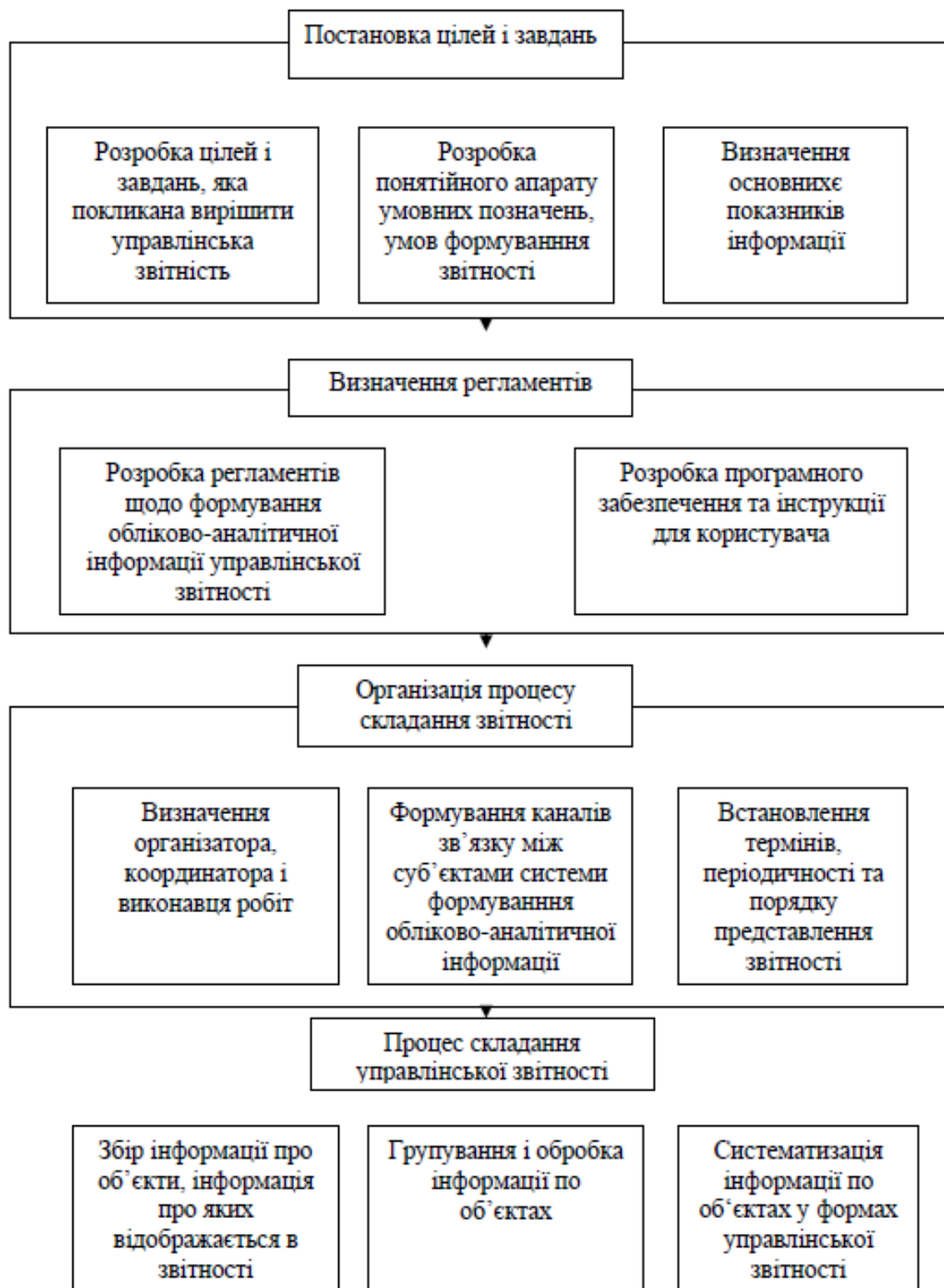


## Додаток И



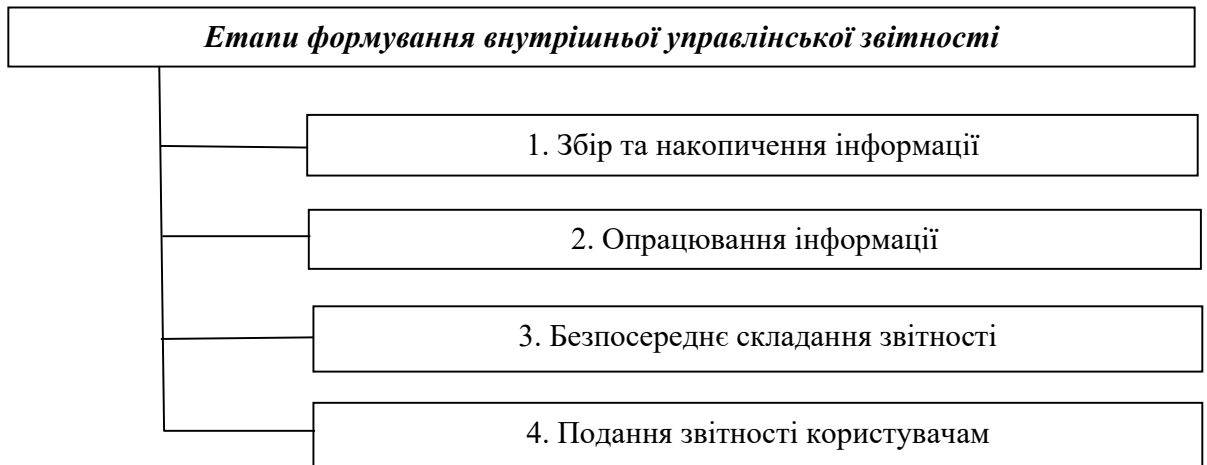
*Рис.* Організаційна схему формування внутрішньої управлінської звітності

## Додаток К

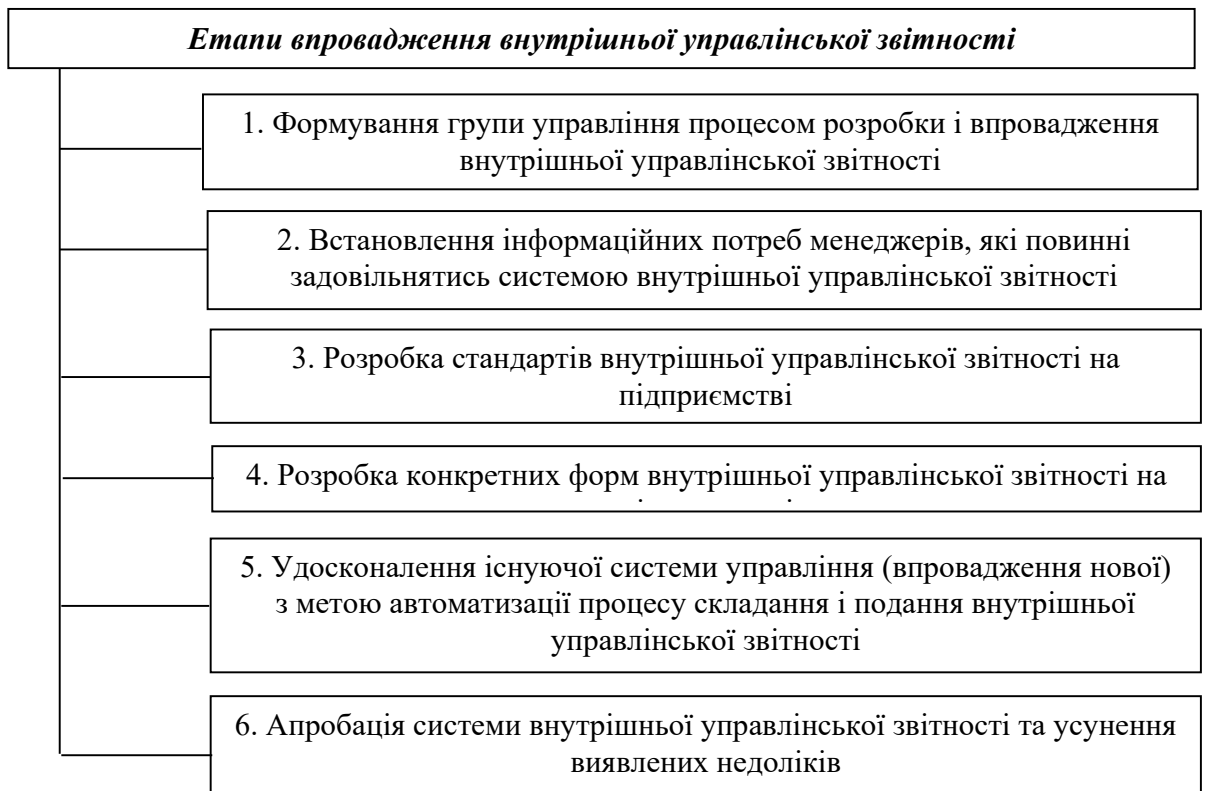


*Рис.* Методика формування внутрішньої управлінської звітності

## Додаток Л



**Рис. 1.** Етапи формування внутрішньої управлінської звітності



**Рис. 2.** Етапи впровадження внутрішньої управлінської звітності

## Додаток М

S0110013

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2023	2	28
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕВОЛЮШН ГРИЛЬ"	за ЄДРПОУ	39267506		
Територія ПОДІЛЬСЬКИЙ	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	UA80000000000719633		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	за КВЕД	68.20		
Середня кількість працівників, осіб 1				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон УКРАЇНА, 04071, М.КИЇВ, ПОДІЛЬСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. КОСТЯНТИНІВСЬКА, БУД. 57		+380956037833		

I. Баланс на 31.12.2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	80.4	80.4
Основні засоби:	1010	91.1	85.9
первісна вартість	1011	346.2	346.2
знос	1012	( 255.1 )	( 260.3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>171.5</b>	<b>166.3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25.2	22.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.6	2.6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45.5	55.2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	0.3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	63.2	63.3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>136.5</b>	<b>144.2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>308.0</b>	<b>310.5</b>

S0110013

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500.0	1500.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-585.3	-582.9
Неоплачений капітал	1425	( 668.7 )	( 668.7 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>246.0</b>	<b>248.4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	62.0	62.1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>62.0</b>	<b>62.1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>308.0</b>	<b>310.5</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	921.1	474.3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>921.1</b>	<b>474.3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( 11.3 )
Інші операційні витрати	2180	( 918.7 )	( 461.9 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 918.7 )</b>	<b>( 473.2 )</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>2.4</b>	<b>1.1</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>2.4</b>	<b>1.1</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ ГУСЕЙНОВ ФАІГ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад