

реформ у системі управління державними фінансами / П.П. Андреев, О.О. Чечуліна, І.Ю. Чумакова та ін., 2013. – 328 с.

6. Бутинець Т.А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології та практики : монографія / Т.А. Бутинець. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – 772 с.

7. Левицька С.О. Управлінський і внутрішньогосподарський облік: завдання, мета і ефективність впровадження / С.О. Левицька // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – №2. – С. 27-35.

8. Дроздова О.Г. Особливості організації внутрішнього контролю руху товарів / О.Г. Дроздова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – №1 (78). – С. 121-130.

9. Будник Л. Внутрішній контроль як засіб підвищення економічної безпеки бізнесу / Л. Будник, С.І. Саченко // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 4 (33). – С. 191-194.

10. Горбатова Є.Ф. Контроль і ревізія: навчально-практичний посібник / Є.Ф. Горбатова. – Сімферополь : ДІАЙПІ, 2010. – 329 с.

*Гладій І.О., к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ;
Дзюба О.М., к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ;
Майстер Л.А., к.е.н.,
старший викладач кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT REPORTING IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Анотація. В статті розглянуті теоретичні основи процесу формування управлінської звітності під час реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства. Доведено, що формат стратегічної управлінської звітності – це спосіб розташування показників звітності, що дозволяє більш ефективно та економічно задовольняти потреби внутрішніх користувачів в інформації про стан об'єктів стратегічного управління.

Ключові слова: стратегія, управління, управлінська звітність, формат звітності, фінансові та нефінансові показники.

Abstract. In the article the theoretical bases of the process of formation of managerial reporting during the implementation of strategic goals of the enterprise are considered. It is proved that the format of strategic management reporting is a way of placing indicators of reporting, which allows more efficiently and economically to satisfy the needs of internal users in information about the status of objects of strategic management.

Keywords: strategy, management, management reporting, reporting format, financial and non-financial indicators.

Постановка проблеми. Організація ефективної діяльності будь-якого підприємства залежить від якості управління, яка багато в чому залежить від своєчасного отримання менеджером достовірної інформації про стан об'єкта управління. Формування та надання такої інформації є одним з основних завдань облікового забезпечення господарської

діяльності в процесі формування управлінської звітності.

Система ефективного управління підприємством – ключова діяльність бізнесу, проте управлінська звітність – інструмент ефективного обміну та розподілу інформацією між структурними підрозділами підприємства. Сучасна управлінська звітність – це набір інструментів, методів та підходів до планування, організації, обліку та розподілу фінансових ресурсів та контролю фінансових результатів діяльності підприємства для досягнення мети та підвищення економічної ефективності в поточній та стратегічній перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теорії та методології бухгалтерського обліку та його управлінського напрямку відіграли праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених і практиків. Серед вітчизняних вчених необхідно відзначити: М.Т. Білуху, Ф.Ф. Бутинця, Л.В. Гнилицьку, В.М. Добровського, Г.Г. Кірейцева, М.В. Кужельного, Ю.Я. Литвина, Є.В. Мниха, Л.В. Нападковську, В.В. Сопко, М.Г. Чумаченка. Незважаючи на їхні глибокі дослідження, питання оптимальних форм стратегічної управлінської звітності та особливостей їх застосування залишається відкритим.

Метою статті є визначення основних підходів до формування управлінської звітності, ідентифікації її форм та формату подання в процесі реалізації стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формулювання цілей усередині системи.

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми.

Стратегічне управління складається з окремих елементів. В основі процесу розробки форматів управлінської звітності лежить поєднання елементів стратегії підприємства [2]. Систему стратегічного управління розглядають як тісний взаємозв'язок трьох елементів:

- стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;
- відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення та впровадження стратегії;
- організаційна культура.

Організаційна структура окреслює межі підрозділів та встановлює формальні зв'язки між ними, є основою підприємства. В результаті утворюється трикутник: «стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура», який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем.

Організаційне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами господарюючого суб'єкта, що охоплює множину конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково-орієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або /ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Стратегію розробляє та формує вище керівництво, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. В результаті формується інформаційне забезпечення стратегічного управління, в основі якого знаходиться інформація, що повинна бути узагальнена у формах звітності [1]. Це дозволяє виокремити елементи поняття «стратегічна управлінська звітність»:

- це система взаємопов'язаних показників;
- склад звітності формують облікові і розрахункові показники, фінансові та

нефінансові;

- показники звітності повинні бути представлені у вигляді відповідних форм, затверджених до застосування внутрішніми регламентами підприємства;

- показники звітності повинні бути представлені у форматі, зручному для сприйняття користувачем звітності;

- зміст звітності має бути достатнім для характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, результатів його діяльності, ефективності реалізації стратегії підприємства, оптимальності обраної стратегії;

- це мобільна, динамічна система, яка оперативно реагує на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його стратегії та інформаційних запитів системи управління;

- це інформаційна база для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

У сукупності дані елементи дозволяють визначити сутність категорії «стратегічна управлінська звітність».

Стратегічна управлінська звітність – це мобільна система взаємопов'язаних фінансових і не фінансових стратегічних показників, отриманих у процесі обліку та аналізу, представлених у вигляді сукупності форм звітності в зручному для сприйняття форматі, що характеризують ефективність реалізації стратегії підприємства в специфічних умовах макро- і мікросередовища, що дозволяє приймати стратегічні управлінські рішення щодо оптимізації стратегії зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі та оперативно реагує на зміну стратегії підприємства та інформаційні запити системи управління.

Реалізація стратегії починається з визначення мети та основних принципів, якими необхідно керуватися при її реалізації [6]. Так, у табл. 1 наведено основні чинники управління капіталом – залучення та розподіл ресурсів. Потім кожен з цих факторів потрібно декомпонувати на більш конкретні напрями. Кожний з цих напрямків, в свою чергу, деталізувати та описати за допомогою низки параметрів, узагальнених системою управлінської звітності.

Це все слід відобразити у вигляді матриці, де по вертикалі слідує елементи декомпозиції, а по горизонталі відображаються основні принципи та ідеологія, стан на певну дату, проміжна мета, основні критерії управління, інструменти, методологія, методи управління і задіяні структурні підрозділи [5]. Таким чином, в короткій матричній формі описуються всі напрями діяльності підприємства, що виступають основою формування системи звітності підприємства.

Наприклад, для стратегії управління структурою оборотного капіталу довгострокова мета може бути сформульована таким чином: досягнення оптимальних капіталовкладень в оборотні активи для підтримки нормальної фінансової стійкості компанії. Ключове слово тут – «оптимальних», так як основною проблемою будь-якого бізнесу є заморожування в запасах зайвих фінансових ресурсів [7]. В цьому випадку для великосерійних виробництв (або підприємств, що випускають монопродукт) характерно те, що структура витрат практично не змінюється при зміні номенклатури. Тобто досить визначити ліміт залишків по кожному виду запасів і контролювати їх рівень. Зрозуміло, визначити за всіма правилами – з урахуванням технологічних розмірів партії, термінів доставки, умов договорів в частині оплати, часу на декларування та митне оформлення, оптимального завантаження транспорту тощо.

Інший підхід потрібно для виробництв, які працюють на замовлення. Якщо підприємство виробляє широкий спектр продукції, то оптимальним є визначення найбільш наближеного до оптимального (не мінімального) рівня запасів [4].

Основні принципи, якими необхідно дотримуватися при реалізації стратегії управління структурою оборотного капіталу: максимізація норми прибутку і мінімізація ліквідності та комерційних ризиків.

Об'єкт управління – оборотний капітал, він складається з елементів (готова продукція,

сировина та матеріали, дебіторська заборгованість, грошові кошти) і розглядається в кореляції з джерелами.

Таблиця 1

Формування стратегії управління капіталом підприємства

Залучення ресурсів	Розподіл ресурсів						
Стратегія залучення ресурсів	Стратегія управління структурою оборотного капіталу	Стратегія управління грошовими коштами	Стратегія управління власним капіталом та прибутком	Стратегія оптимізації витрат	Податкова стратегія	Інвестиційна стратегія	Стратегія підвищення якості управлінських рішень
Управління структурою позикового капіталу	Управління оборотним капіталом та його джерелами	Перспективне і операційне управління грошовими коштами та їх еквівалентами	Управління розподілом прибутку та дивідендів	Управління внутрішніми резервами	Розробка облікової і податкової політики	Управління виробничими потужностями	Перехід від реактивної форми управління до управління на основі аналізу та прогнозів
Залучення фінансових ресурсів	Управління структурою виробничого оборотного капіталу	Управління фінансуванням виробництва	Управління структурою власного капіталу	Управління витратами	Використання офшорних і вільних економічних зон	Управління вільним капіталом	Розробка корпоративних стандартів
Вихід на фондовий ринок	Управління співвідношенням необоротних та оборотного капіталів	Управління резервами забезпечення ліквідності	Управління економічною безпекою	Контроль резервів і витрат	Визначення методології обліку	Управління інтелектуальними інвестиціями	Управління якістю звітності

Далі стратегія напрямки відбивається у вигляді матриці, де по вертикалі слідує елементи декомпозиції:

- стратегія управління оборотним капіталом і джерелами фінансування оборотного капіталу;
- стратегія управління структурою виробничого оборотного капіталу;
- стратегія управління співвідношенням необоротних та оборотного капіталів.

Під формою стратегічної управлінської звітності мається на увазі сегмент системи взаємопов'язаних фінансових і нефінансових стратегічних показників, отриманих у процесі обліку та аналізу, представлених у відповідному форматі, зручному для сприйняття та оцінки стану конкретного об'єкта стратегічного управління або групи взаємозалежних об'єктів. Форма звітності може складатися з одного і більше розділів. Розділ форми стратегічної управлінської звітності – це система взаємопов'язаних показників, що характеризують окрему сторону об'єкта стратегічного управління.

Формат стратегічної управлінської звітності – це спосіб розташування показників звітності, що дозволяє більш оперативно та економічно задовольняти потреби внутрішніх користувачів в інформації про стан об'єктів стратегічного управління.

Висновки. Основною метою стратегічної управлінської звітності є інформаційне забезпечення керівництва підприємства з питань вироблення стратегії зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі та її оптимізації при

зміні умов макро- та мікросередовища. Для досягнення зазначеної мети в системі стратегічної управлінської звітності вирішуються наступні завдання:

- поточний контроль за станом макро- та мікросередовища функціонування підприємства, результатів діяльності підприємства в цілому і його окремих сегментів;
- перетворення інформаційних потоків в систему взаємопов'язаних показників;
- оцінка ефективності реалізації стратегії підприємства в цілому і його окремих сегментів;
- інформаційна підтримка процесу прийняття стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації стратегії зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі;
- коригування стратегії підприємства, внесення змін до системи ключових показників стратегічного планування і бюджетування.

Список використаних джерел

1. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія / Р.Ф. Бруханський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 384 с.
2. Дисциплінарна матриця управлінської звітності : монографія / В.В. Сопко, М.М. Бенько, О.М. Гончаренко та ін. ; за заг. ред. В.В. Сопко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с.
3. Нападівська Л.В. Управлінський облік : підручник / Л.В. Нападівська. – К. : КНТЕУ, 2010. – 648 с.
4. Обліково-аналітичне забезпечення господарської діяльності : монографія / І.Ф. Баланюк, С.В. Бардаш, Н.І. Пилипів та ін. – Івано-Франківськ : Видавництво : Друкарня Фоліант, 2014 – 293 с.
5. Обліково-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання : колект. монографія / В.І. Кузь, С.А. Ілашук, Л.Ф. Маценко та ін. ; Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, каф. обліку, аудиту і екон. аналізу. – Чернівці : Технодрук, 2016. – 239 с.
6. Організація стратегічного обліку витрат діяльності промислового підприємства : монографія / М.В. Болдуєв, О.В. Болдуєва, Т.П. Макаренко. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2014. – 164 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 302 с.