

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2020-38-16

УДК 657(045)

Гладій І.О.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9845-9706>
E-mail: lr_rina@vtei.com.ua

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто методичні засади формування системи стратегічної управлінської звітності суб'єктів господарювання. Виявлено, що стратегічна управлінська звітність виступає інформаційною базою для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі розвитку підприємства, та її застосування дає змогу коригувати стратегію підприємства шляхом внесення змін до системи ключових показників стратегічного планування і бюджетування. Доведено, що формат стратегічної управлінської звітності являє собою спосіб розташування показників звітності, що дає змогу більш оперативно задовольняти потреби внутрішніх користувачів в інформації про стан об'єктів стратегічного управління.

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

Гладий И.О. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены методические основы формирования системы стратегической управленческой отчетности субъектов хозяйствования. Выявлено, что стратегическая управленческая отчетность выступает информационной базой для принятия управленческих решений, направленных на поддержку конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе развития предприятия, и ее применение позволяет корректировать стратегию предприятия путем внесения изменений в систему ключевых показателей стратегического планирования и бюджетирования. Доказано, что формат стратегической управленческой отчетности представляет собой способ расположения показателей отчетности, что позволяет более оперативно удовлетворять потребности внутренних пользователей в информации о состоянии объектов стратегического управления.

Ключевые слова: управленческая отчетность, стратегия, управление, формат отчетности, показатели.

Hladiy Iryna. FORMATION OF MANAGEMENT REPORTING SYSTEM IN THE PROCESS OF THE ENTERPRISE STRATEGY IMPLEMENTATION

The topic of the article has been the coverage of the problem of forming a strategic management reporting system in the process of implementing the strategy of economic entities in various spheres of economic activity. The purpose of this work is to form a methodological foundation for compiling a management reporting system of the enterprise in the process of achieving strategic operational goals. The scientific novelty of the obtained results lies in a comprehensive study of the processes of compiling and using the management reporting system in order to improve the information support of the management system of the economic entity. We have clarified the essence of strategic management reporting and determined that it is a mobile system of interrelated financial and non-financial strategic indicators obtained in the process of accounting and analysis of accounting information, and can be presented as a set of reporting forms in a user-friendly format. Necessity is justified and directions of formation of the management reporting for capital management in the field of attraction and distribution of resources are defined. In order to improve the information support of the strategy implementation, the need to develop reporting formats as a defined way of distribution of reporting indicators will be emphasized, which will allow to meet the needs of internal users in information about the state of the objects of strategic management more efficiently and quickly. It is proved that a strategic management reporting transforms strategic development goals into indicators of financial and economic activity of the enterprise for the forecast period, and also serves as a basis for development of budgets of the enterprise as a whole and its departments for the year. The practical application of the developed proposals will allow to form an effective information system that will help the leadership of different levels of management to obtain the necessary data for decision-making in a timely manner. Further research will be aimed at improving the management reporting system, which will allow to perform the ongoing monitoring of the macro- and micro-environment of the enterprise, the results of the enterprise as a whole and its individual segments.

Keywords: management reporting, strategy, management, reporting format, indicators.

Постановка проблеми. Звітність суб'єктів господарювання повинна задовольняти інформаційні потреби керівників різних рівнів управління задля надання можливості ефективно управляти ресурсами та оцінювати можливе настання потенційних ризиків. Показники, які відображені в управлінській звітності, необхідні насамперед для контролю господарської діяльності та у підсумку дають змогу своєчасно виявити причини можливих відхилень від параметрів, які визначено стратегією розвитку підприємства. Саме тому формування управлінської звітності для забезпечення стратегічних цілей підприємства виступає провідною метою сучасного менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання формування ефективної системи звітності присвячували свою увагу науковці: Ф.Ф. Бутинець, Т.П. Карпова, Г.Г. Кірейцев, С.Я. Король, К.Є. Нагірська, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар, Т.М. Сльозко та ін. Водночас потребує більш ґрунтовного дослідження питання формування системи стратегічної управлінської звітності підприємства.

Метою статті є формування методичних засад складання системи управлінської звітності господарюючого суб'єкта в процесі досягнення стратегічних цілей діяльності.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Методологічною основою стратегічного

управління є системний підхід, згідно з яким підприємство характеризується такими особливостями: змінність окремих його параметрів господарювання; унікальність та непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формування цілей усередині системи. Загалом стратегія являє собою модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розроблення стратегії фірми полягає у розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми [4].

Стратегічне управління складається з окремих елементів. В основі процесу розроблення форматів управлінської звітності лежить поєднання елементів стратегії підприємства, а тому систему стратегічного управління слід розглядати як тісний взаємозв'язок трьох елементів:

а) стратегії як сукупності управлінських рішень щодо перспективного розвитку;

б) відповідної структури управління, орієнтованої на розроблення та впровадження стратегії;

в) організаційної культури.

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

Організаційне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин усередині та за межами господарюючого суб'єкта, що охоплює множину конкретних субординаційних і координаційних, лінійних та функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, утілених 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 вибраних стратегій [1].

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

1) це система взаємопов'язаних показників;

2) склад звітності формують облікові та розрахункові показники, фінансові та нефінансові;

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

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

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

6) це мобільна, динамічна система, яка оперативно реагує на зміну зовнішнього та внутрішнього

середовища підприємства, його стратегії та інформаційних запитів системи управління;

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

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

Стратегічна управлінська звітність – це мобільна система взаємопов'язаних фінансових і нефінансових стратегічних показників, отриманих у процесі обліку та аналізу, представлених у вигляді сукупності форм звітності у зручному для сприйняття форматі, котрі характеризують ефективність реалізації стратегії підприємства у специфічних умовах макро- і мікросередовища, що дає змогу 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 [3].

Реалізація стратегії починається з визначення мети та основних принципів, якими необхідно керуватися під час її реалізації.

Так, у табл. 1 наведено основні чинники управління капіталом: залучення та розподіл ресурсів. Потім кожен із цих чинників потрібно розділити на більш конкретні напрями. Кожний із цих напрямів, своєю чергою, слід деталізувати та описати за допомогою низки параметрів, узагальнених системою управлінської звітності.

Усе це 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. Таким чином, у 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 так: досягнення оптимальних капіталовкладень в оборотні активи для підтримки нормальної фінансової стійкості підприємства. Ключовим виступає слово «оптимальних», оскільки основною проблемою будь-якого бізнесу є заморожування в запасах зайвих фінансових ресурсів. У цьому разі для великосерійних виробництв (або підприємств, що випускають монопродукт) характерно те, що структура витрат практично не змінюється за зміни номенклатури. Тобто досить визначити ліміт залишків за кожним видом 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 потрібний для виробництв, які працюють на замовлення. Якщо підприємство виробляє широкий спектр продукції, то оптимальним є визначення найбільш наближеного до оптимального (не мінімального) рівня запасів. Основні принципи, яких необхідно дотримуватися під час розроблення системи управлінської звітності у процесі реалізації стратегії управління структурою оборотного капіталу: максимізація норми прибутку та мінімізація ліквідності та комерційних ризиків.

Отже, головним об'єктом управління виступає оборотний капітал, він складається з елементів (готова продукція, сировина та матеріали, дебітор-

Таблиця 1

Напрями формування управлінської звітності в процесі реалізації стратегії

Залучення ресурсів	Розподіл 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 їхніми еквівалентами	Управління розподілом прибутку та дивідендів	Управління внутрішніми резервами	Розроблення 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 капіталу	Управління витратами	Використання офшорних і вільних економічних зон	Управління вільним капіталом	Розроблення 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

Таблиця 2

Формат стратегічної управлінської звітності «Бізнес-план розвитку підприємства «Еверест», тис грн.

Показник	Факт	Прогноз на три роки			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Реалізація продукції	265000	295000	325000	350000	
у т.ч.					
існуючий асортимент	265000	275000	285000	300000	
новий асортимент	0	20000	40000	50000	
Реалізація послуг	9000	12000	15000	19000	
у т.ч.					
існуючий перелік	9000	10000	12000	15000	
новий перелік	0	2000	3000	4000	
Разом обсяг реалізації	274000	307000	340000	369000	
Середня націнка на продукцію	28%	30%	32%	34%	
Середня націнка на послуги	30%	32%	32%	35%	
Валовий дохід продукції	57969	68077	78788	88806	
Валовий дохід послуг	2077	2909	3636	4926	
Разом валовий дохід	60046	70986	82424	93732	
Комерційні витрати	34000	36000	40000	43000	
Прибуток від реалізації	26046	34986	42424	50732	
Управлінські витрати	9000	9500	10500	12000	
Прибуток діяльності	17046	25486	31924	38732	
Проценти за кредит	10500	6500	4000	2000	
Інші доходи та витрати	1500	1000	2000	1500	
Прибуток до оподаткування	8046	19986	29924	38232	
Податок на прибуток	1448	3597	5386	6882	
Чистий прибуток	6598	16389	24538	31350	
Рентабельність бізнесу	2,41%	5,34%	7,22%	8,50%	
Рівень операційних витрат	15,70%	14,80%	14,90%	14,90%	

ська заборгованість, грошові кошти) і розглядається в кореляції з джерелами. Далі стратегія 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 [2]. Розділ форми стратегічної управлінської звітності – це система взаємопов'язаних показників,

що характеризують окремих бік об'єкта стратегічного управління.

Формат стратегічної управлінської звітності – це спосіб розташування показників звітності, що дає змогу більш оперативно та економічно задовольняти потреби внутрішніх користувачів в інформації про стан об'єктів стратегічного управління. Основною метою стратегічної управлінської звітності є інформаційне забезпечення керівництва підприємства з питань вироблення стратегії зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі та її оптимізації за зміни умов макро- та мікросередовища.

Стратегічна управлінська звітність трансформує стратегічні цілі розвитку в показники фінансово-економічної діяльності підприємства на прогнозований період, а також служить основою для розроблення бюджетів підприємства у цілому та його підрозділів на рік.

Основною формою стратегічної управлінської звітності виступає бізнес-план. Зазвичай бізнес-плани складають на термін від трьох до п'яти років, зустрічаються варіанти і на термін до десяти років. Головні критерії вибору періоду формування бізнес-плану – поточна ситуація на ринку і положення підприємства. Бізнес-план підприємства «Еверест» на трирічний період представлено в табл. 2.

Висновки. Отже, у процесі реалізації стратегічних цілей підприємства за допомогою стратегічної управлінської звітності вирішуються такі завдання: здійснюється поточний контроль над станом макро- та мікросередовища функціонування підприємства, результатів діяльності підприємства у цілому та його окремих сегментів; відбувається перетворення інформаційних потоків на систему взаємопов'язаних показників; налагоджується інформаційна підтримка процесу прийняття стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації стратегії зростання

конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі; відбувається коригування стратегії підприємства шляхом внесення змін до системи ключових показників стратегічного планування і бюджетування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бандура З.Л., Шевчук В.Р., Семенюк Л.В. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Львів : ЛНУ, 2016. 247 с.
2. Гладій І.О. Управлінська звітність підприємства: принципи формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 604–609.
3. Дисциплінарна матриця управлінської звітності : монографія / В.В. Сопко та ін. Київ : КНТЕУ, 2016. 455 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.

REFERENCES:

1. Bandura Z.L., Shevchuk V.R., Semeniuk L.V. (2016). *Oblik i analiz v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom: monohrafiia* [Accounting and analysis in the system of strategic management of the enterprise: a monograph]. Lviv: LNU, 247 p. [in Ukrainian]
2. Hladii I.O. (2018). *Upravlinska zvitnist pidpriemstva: pryntsyipy formuvannia* [Management reporting of the enterprise: principles of formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 23, pp. 604–609. [in Ukrainian]
3. Sopko V.V., Benko M.M., Honcharenko O.M., Zyma Yu.P., Korol S.Ia., Fomina O.V. ta in. (2016). *Dystsyplinarna matrytsia upravlinskoj zvitnosti: monohrafiia* [Disciplinary matrix of management reporting: a monograph]. Kyiv: KNTEU, 455 p. [in Ukrainian]
4. Kaplan R., Norton D. (2004). *Organizatsiya, oriyentirovannaya na strategiyu. Kak v novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchiye sbalansirovannuyu sistemu pokazateley* [Strategy oriented organization. How organizations using a balanced scorecard are doing well in the new business environment]. Moskva: Olimp – Biznes, p. 416. [in Russian]

*Стаття надійшла до редакції 27.04.2020.
The article was received 27 April 2020.*