МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

факультет фінансів

кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Фінансовий менеджмент і контролінг
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Система внутрішньої звітності (репортингу) на підприємстві»**

здобувача Горобця Максима Вікторовича

_____

Науковий керівник: доцент, кандидат економічних наук

Романишин Володимир Орестович

_____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Терещенко О.О.

_____

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ (РЕПОРТИНГУ) НА ПІДПРИЄМСТВІ 7

1.1.Поняття та роль системи внутрішньої звітності на підприємстві 7

1.2.Цілі та функції складання внутрішньої звітності на підприємстві 19

1.3.Основні принципи та стандарти формування і використання внутрішньої звітності на підприємстві 27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ (РЕПОРТИНГУ) КОМПАНІЇ APPLE 38

2.1.Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства 38

2.2.Аналіз структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple 54

2.3.Основні проблеми та недоліки в системі формування і використання внутрішньої звітності 71

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ КОМПАНІЇ APPLE 76

3.1.Шляхи удосконалення використання внутрішньої звітності у процесі здійснення контролю діяльності центрів відповідальності 76

3.2.Розробка пропозицій стосовно удосконалення управлінської звітності компанії Apple 92

3.3.Оцінка результатів оптимізації системи внутрішньої звітності на підприємстві 100

ВИСНОВКИ 105

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 111

ДОДАТКИ 116

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економічних процесів обумовлює виникнення нових вимог до інформації стосовно діяльності суб'єктів підприємництва. Основна інформація відображена у звітності про діяльність підприємства. І якщо раніше існували чітко визначені види цієї звітності, то глобалізація економічних процесів, що посилила конкуренцію на ринках збуту, інформатизація суспільства, сталий розвиток економіки, сприяли виникненню нових форм звітності. Це обумовило зміни у підходах до ролі та функцій внутрішньої звітності, яка має створити належне інформаційне забезпечення для прийняття менеджментом управлінських рішень.

Внутрішня звітність містить комерційну таємницю підприємства й не підлягає оприлюдненню, адже її зміст, вид, форми й терміни подання встановлені внутрішніми розпорядчими документами кожного суб'єкта економічної діяльності, в залежності від специфіки його діяльності, індивідуальних потреб та вимог внутрішніх користувачів. Внутрішня звітність у сучасних умовах функціонування підприємств посилює завдання, обумовлене необхідністю зростання вартості підприємства, забезпечення його стратегії стабільного розвитку та безперервної діяльності.

Роль внутрішньої звітності у сучасних складних економічних умовах (економічна криза, недобросовісні дії конкурентів, обмеження, обумовлені світовою пандемією, воєнні дії) важко переоцінити, оскільки вона має інформацію про діяльність будь-якого центру відповідальності на підприємстві, ефективність реалізації кожного виду продукції, структуру собівартості, дотримання норм витрат, виконання бюджетів. Крім того, актуальність питання формування внутрішньої звітності зростає через те, що часто підприємствам не вистачає кваліфікованого персоналу, який може якісно розробити форми внутрішньої звітності, та відсутністю рекомендацій на законодавчому рівні відносно підходів до її організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання формування внутрішньої звітності досліджувалися такими науковцями: І.В. Баришевська, Р.М. Воронко, І.О. Гладій, О.С. Григоренко, Л.В. Гуцаленко, К.С. Деденко, З.М. Задорожний, С.Я. Король, П.О. Куцик, А.Орєхова, А.Л. Романчук, О.М. Старенька та інші. Проте, незважаючи на значні напрацювання науковців стосовно сутності внутрішньої звітності і її місця у загальній системі звітності підприємства, все ще залишаються дискусійними питання взаємозв'язку внутрішньої звітності з іншими видами звітності, потребують уточнення загальні правила підготовки внутрішньої звітності з метою підвищення її інформативності і ефективності.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування напрямків удосконалення формування і використання системи внутрішньої звітності (репортингу) на підприємстві для забезпечення підвищення ефективності його діяльності.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

– визначати поняття та роль системи внутрішньої звітності на підприємстві;

– дослідити цілі та функції складання внутрішньої звітності на підприємстві;

– розглянути основні принципи та стандарти формування і використання внутрішньої звітності на підприємстві;

– навести загальну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства;

– проаналізувати структуру та елементи системи внутрішньої звітності корпорації Apple;

– виявити проблеми та недоліки в системі формування і використання внутрішньої звітності;

– запропонувати шляхи удосконалення використання внутрішньої звітності;

– дослідити особливості здійснення контролю діяльності центрів відповідальності;

– розробити пропозиції стосовно удосконалення управлінської звітності компанії Apple;

– оцінити результати оптимізації системи внутрішньої звітності на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес формування та використання внутрішньої звітності на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні питання та практичні аспекти формування та використання внутрішньої звітності на підприємстві.

Методи дослідження. З метою досягнення мети дослідження і вирішення завдань було використано наступні методи: метод узагальнення, метод аналізу і синтезу, монографічний метод, логічний метод – для визначення поняття та ролі внутрішньої звітності на підприємстві, цілей та функцій складання внутрішньої звітності; статистичний метод, системний метод, метод дедукції та індукції – для аналізу структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple; метод моделювання, метод планування та прогнозування – для розробки напрямів удосконалення використання внутрішньої звітності у процесі господарської діяльності компанії.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питання організації формування внутрішньої звітності підприємств, статті періодичного друку, офіційні матеріали дослідницьких організацій, статистична і фінансова звітність підприємства, ресурси Інтернет.

Практичне значення кваліфікаційної магістерської роботи полягає в розробці напрямів удосконалення процесу формування і використання системи внутрішньої звітності компанії Apple.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. В

першому розділі вивчені теоретичні основи формування і використання системи внутрішньої звітності (репортингу) на підприємстві, зокрема наведене поняття та описано роль внутрішньої звітності на підприємстві; розглянуто систему внутрішньої звітності на підприємстві; виокремлені цілі та функції складання внутрішньої звітності на підприємстві; розглянуті основні принципи та стандарти формування і використання внутрішньої звітності на підприємстві).

У другому розділі проаналізована системи внутрішньої звітності (репортингу) компанії Apple, зокрема, проведена загальну оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства; приведений аналіз структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple та виявлені проблеми та недоліки в системі формування і використання внутрішньої звітності. В третьому розділі розроблені напрями удосконалення процесу формування і використання системи внутрішньої звітності компанії Apple, зокрема обґрунтовані шляхи удосконалення використання внутрішньої звітності у процесі здійснення контролю діяльності центрів відповідальності; розроблені пропозиції стосовно удосконалення управлінської звітності компанії Apple; оцінені результати оптимізації системи внутрішньої звітності на підприємстві.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ (РЕПОРТИНГУ) НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та роль системи внутрішньої звітності на підприємстві

Ефективне управління будь-яким підприємством у значній мірі залежить від повноти, достовірності, своєчасності та доречності інформації щодо характеру і обсягу здійснюваних виробничих процесів, наявності і використання фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, джерел фінансування діяльності і напрямів використання прибутку. Основним джерелом такого інформаційного забезпечення діяльності є звітність, яка формується шляхом здійснення спеціальних процедур обробки, групування та розрахунку даних.

Погоджуємось з М. В Корягіним який визначає фінансову звітність, як обліковий процес для передачі фінансової інформації. Усі компанії в тій чи іншій формі складають зовнішню чи внутрішню фінансову звітність, проте найчастіше обирають обидві форми. Зовнішні фінансові звіти мають відповідати стандартам бухгалтерського обліку та звітності, а внутрішні звіти відповідають внутрішнім правилам, затвердженим у компанії, хоча ці два типи звітів можуть виглядати по-різному, оскільки вони переслідують різні цілі [16, с. 59].

Так, зовнішня звітність використовується контрагентами компанії, такими як регуляторні органи, податкові органи, інвестори, кредитори та торгові партнери, тому до неї пред’являються більш жорсткі вимоги. Внутрішня звітність використовується вищим керівництвом компанії для прийняття управлінських рішень, тому її можна більше адаптувати до їхніх конкретних інформаційних потреб та бізнес-цілей компанії. Незалежно від

того, зовнішня чи внутрішня звітність, завдання формування даної звітності полягає у тому, щоб створити точну та своєчасну систему фінансових звітів.

Поняття «внутрішня звітність» полягає у можливості надання інформації про діяльність підприємства не тільки за допомогою економічних, але й технологічних показників. З. М. Задорожний визначає внутрішню звітність, як систему збору інформації в грошовому та натуральному вимірі про найбільш важливі факти господарської діяльності, які впливають не лише на фінансові, але й на виробничі і технологічні показники організації, що використовується для потреб управління [13, с. 170].

Слід відмітити, що використання понять «управлінська звітність» та «внутрішня звітність» є досить дискусійним. Так, у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» надається визначення терміну «управлінського (внутрішньогосподарського) обліку» – це система збору, обробки й підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі керування його діяльністю [31]. В цьому випадку терміни «управлінський облік» та «внутрішньогосподарський облік» ототожнюються. Внаслідок цього більшість науковців поняття «управлінська звітність» і «внутрішня звітність» використовують в якості синонімів. Наприклад, І. О. Гладій взаємозамінює терміни «управлінська звітність», «бухгалтерська управлінська звітність», «внутрішня управлінська звітність», при цьому зазначаючи, що «управлінська звітність є основою проведення управлінського аналізу господарської діяльності підприємства і найважливішим елементом управлінського обліку» [4, с. 605].

К. Є. Нагірська і Н.В.Скрипник також наголошують на тому, що такі поняття, як «управлінська бухгалтерська», «внутрішня», «внутрішньовідомча», «внутрішньогосподарська», «оперативна» й «управлінська» є термінами, які можуть застосовуватися до управлінської звітності [24, с.331; 33, с.155]. На думку К. В. Безверхого, звітність підприємства, що є продуктом управлінського (внутрішньогосподарського) обліку, та яка у процесі управління підприємством створюється для

внутрішніх користувачів, є управлінською (внутрішньогосподарською) звітністю» [2, с. 50].

Проте слід відмітити, що інші науковці поняття «управлінська звітність» та «внутрішня звітність» розмежовують. Так, Л. В. Нападовська виділяє не управлінську звітність, а внутрішню звітність, називаючи її внутрішньою фінансовою звітністю [25, с. 590]. П. О. Куцик, хоча в певній мірі терміни «управлінська звітність» та «внутрішня звітність» взаємопов'язує, однак зазначає, що краще використовувати термін «внутрішньо-корпоративна управлінська звітність». На його думку, такий термін в більшій мірі відображає як мету подальшого використання інформації, викладеної у цій звітності, так і суб'єктів, інтереси яких вона зачіпає [19, с. 250].

Можна погодитися із думкою цих науковців про те, що поняття «управлінська звітність» й «внутрішня звітність» ототожнювати не варто. Адже управлінська звітність – це інформаційне джерело для управління підприємством, а лише внутрішньої звітності для цілей управління підприємством недостатньо. Практика свідчить, що у такому випадку використовують фінансову, нефінансову, податкову, статистичну, внутрішньогосподарську, інтегровану звітність. Тобто інформаційну цінність для управління підприємством має будь-яка форма звітності, яка містить як облікові, так і необлікові показники. Зважаючи на це, слід зазначити, що ототожнення управлінської та внутрішньої звітності не відповідає сучасній практиці й вимогам до інформаційного забезпечення управління підприємством.

Можна погодитися із думкою П.О. Куцика, який дав доволі точне, з нашого погляду, тлумачення щодо управлінської та внутрішньої звітності, назвавши її внутрішньо-корпоративною управлінською звітністю, оскільки саме така звітність повинна охоплювати весь спектр діяльності підприємства.

Часто внутрішню звітність пов'язують із потребами управлінського персоналу підприємства, оскільки вона являє собою сукупність

упорядкованих показників про діяльність підприємства. Внутрішня звітність дає інтерпретацію відхилень від запланованих цілей, планів та кошторисів. Вона має забезпечити швидке визначення фактичних показників та результатів, їхніх відхилень від планів і кошторисів, оцінювання проблем та вибір варіантів їхнього усунення. Крім того, внутрішня звітність є різною за частотою подання, вона може бути річною, квартальною, місячною, щотижневою, щоденною, або подаватися лише у випадках певних відхилень.

Для створення раціональної системи внутрішньої звітності спочатку слід визначитися із вхідними інформаційними потоками й формою та змістом звітів. Головними користувачами внутрішньої звітності за центрами відповідальності є менеджери усіх рівнів управління та управлінський персонал (адміністрація) підприємства.

Внутрішня інформація має охопити значний обсяг інформації у своєму звіті, проте це має бути легко доступним для її розуміння і планування майбутньої діяльності підприємства.

Виділимо основні ознаки внутрішньої звітності:

– вона складається за центрами відповідальності та в цілому по підприємству і подається управлінському персоналу різних рівнів;

– має відображати особливості, специфіку, умови діяльності підприємства і потреби управлінського персоналу;

– є доволі гнучкою системою форм інформації;

– метою складання внутрішньої звітності є формування інформації для аналізу, контролю, моніторингу, бюджетування і прийняття управлінських рішень.

Слід відмітити, що деякі автори внутрішню звітність називають внутрішньо-корпоративною звітністю, оскільки вона повинна охоплювати весь спектр діяльності підприємства. Для великих корпорацій таке поняття звітності як «внутрішня звітність» чи «управлінська звітність» не є достатньо інформативним та показовим, тому слід використовувати термін «внутрішньо-корпоративна звітність». Цей термін розкриває інформацію про

мету подальшого застосування інформації, викладеної у цій звітності та суб'єктів, інтересів яких вона стосується. З цього приводу слушною є позиція П. О. Куцика відносно того, що відмінною особливістю системи внутрішньо-корпоративної звітності є те, що вона формується відповідно до організаційної структури і визначається рівнями управління та видами виробничих процесів на підприємстві [18, с. 250].

Отже, внутрішньо-корпоративна звітність – це система пов'язаних між собою показників, які визначають фінансові, технологічні, виробничі та інші результати діяльності корпорації в грошовому і натуральному вимірах, які засновані на відображенні поточних й передбачуваних явищ її господарської діяльності загалом та в розрізі основних сегментів управлінського поділу (види діяльності, види продукції, підрозділи, що входять до її складу, центри відповідальності).

Керівники різних рівнів управління використовують різну інформацію для прийняття управлінських рішень. Розглядаючи внутрішню звітність як джерело інформації про реальний стан підприємства, слід звернути увагу на основні вимоги стосовно інформації, головні критерії, групи. В залежності від управлінської ланки, для якої призначена інформація, можна виділити наступні групи інформації:

1. Стратегічна інформація. Ця інформація здебільшого призначена для використання вищим керівництвом при прийнятті стратегічних рішень. Ця група інформації охоплює досить широкий спектр проблем та характеризується зовнішньою спрямованістю, значним часовим діапазоном і високим рівнем узагальнення.

2. Тактична інформація призначена переважно для керівництва середньої ланки. Вона охоплює вужчий, порівняно із стратегічною інформацією спектр проблем та має як зовнішню, так і внутрішню направленість. Тактична інформація характеризується низьким рівнем узагальнення й достатньо високим рівнем точності.

3. Оперативна інформація використовується керівниками нижчого рівня управління. Вона охоплює досить вузький спектр проблем та має внутрішню направленість, низький рівень узагальнення й дуже високий рівень точності [17, с. 3].

Необхідно відмітити, що важливою характеристикою інформації, яка використовується для складання внутрішньої звітності на підприємстві є конфіденційність, оскільки саме вона може охоплювати як стратегічну, тактичну, так і оперативну групи. Тобто важливим принципом внутрішньої звітності є адресність. Проте, не дивлячись на конфіденційність та адресність, іноді виникають ситуації, коли окрема інформація внутрішньої звітності поширюється зовнішнім користувачам. Конфіденційність інформації полягає в тому, що для ефективного управління підприємством, покращення фінансових результатів його діяльності, а також, зважаючи на загострення конкурентної боротьби, й навіть виникнення умов для «виживання» підприємства, є прийнятними використання будь-яких методів та засобів, якщо ж звичайно вони не порушують вимог законодавства.

Внутрішня звітність підприємства є основою, на якій тримається вся управлінська структура підприємства, оскільки вона є системою показників про діяльність підприємства, на основі якої менеджмент приймає рішення про подальші дії.

До внутрішньої звітності висуваються наступні вимоги (рис. 1.1.). Крім цих вимог до формування внутрішньої звітності слід додати також наступні спеціальні вимоги:

– гнучка, проте однакова структура внутрішньої звітності;

– зрозумілість інформації та її осяжність;

– оптимальна частота подання звітів;

– придатність для аналізу і оперативного контролю;

– у звітних формах має безпосередньо наводитися первинна аналітична інформація, наприклад, така, як відхилення від цілей, норм та нормативів, затверджених кошторисів, ранжування відхилень.

Також слід дотримуватися однієї з основних вимог до внутрішньої звітності – її доступності для сприйняття користувачами і неможливість неоднозначного тлумачення.

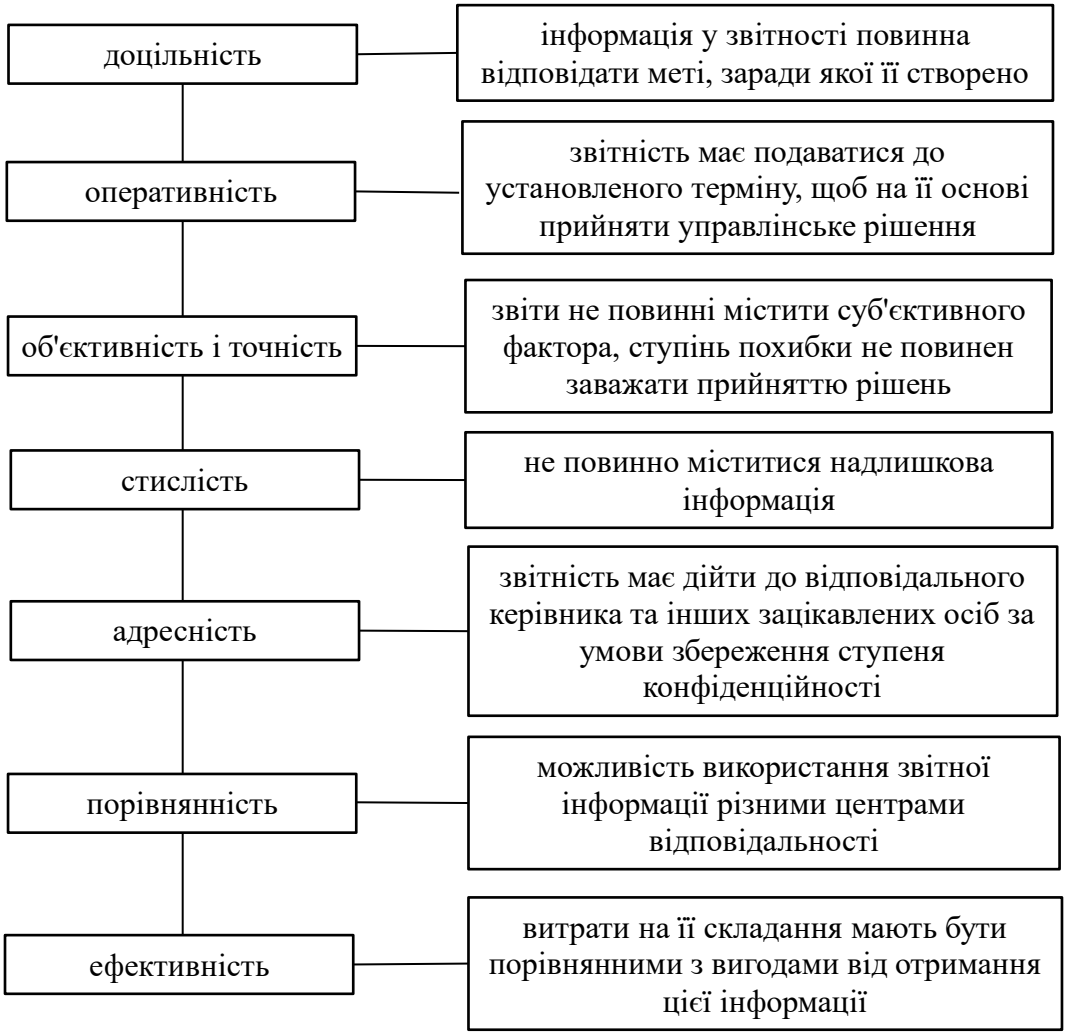

Рисунок 1.1 - Вимоги до внутрішньої звітності

Джерело: складено автором на основі [9]

Вимоги до змісту внутрішньої звітності формулюються керівниками центрів відповідальності й управлінським персоналом, зацікавленим у внутрішній інформації. Керівники центрів відповідальності роз'яснюють управлінському персоналу, який займається складанням внутрішньої звітності, яка інформація, в якому обсягу, вигляді та в яких термінах їм потрібна.

Внутрішня звітність підприємства забезпечує швидкий огляд та оцінювання фактичних результатів діяльності, їхніх відхилень від запланованої мети, визначення наявних недоліків сьогодні та на перспективу, вибір оптимальних варіантів управлінських рішень. Розробити внутрішню звітність, яка була б здатна вирішити існуючі проблеми, досить складно, для цього необхідні спільні зусилля фінансових менеджерів, бухгалтерів, плановиків, керівників центрів відповідальності.

Оптимальна частота підготовки внутрішньої звітності визначається в залежності від призначення інформації і можливостей прийняття рішень. Внутрішні звіти можуть бути щорічними, щоквартальними, щомісячними, щотижневими, щоденними, або ж формуватися по мірі виникнення відхилень. Проте немає жодної необхідності занадто збільшувати частоту підготовки звітів, якщо прийняти управлінське рішення на основі такого звіту неможливо.

Потрібно зазначити, що внутрішня звітність орієнтована переважно на внутрішніх користувачів, вона є конфіденційною, але може надаватися й зовнішнім користувачам. Користувачами внутрішньої звітності є менеджери всіх рівнів управління підприємством, а також інший персонал підприємства [15, с. 327].

Внутрішня звітність є одним із важливих джерел інформаційного забезпечення внутрішнього контролю на підприємстві, яка надає керівництву усі необхідні дані для управління ним, виявлення відхилень і недоліків фінансово-господарської діяльності та формує важелі зворотного впливу на підконтрольні об’єкти. Хоча напрями використання внутрішньої звітності у внутрішньому контролі є дещо неоднозначними, адже залежать від умов діяльності підприємства і управлінських традицій його менеджменту.

Зважаючи на те, що внутрішня звітність призначена для прийняття оперативних управлінських рішень, моніторингу, контролю, планування діяльності, а також для оцінювання результатів виконаних рішень, то

складати таку звітність необхідно так, щоб вона могла чітко показати стан усіх рівнів діяльності підприємства.

Інформативність підприємства посилюється за рахунок ефективного зворотного зв'язку. Внутрішня звітність на відміну від інших форм звітності, може оперативно удосконалюватися і змінюватися в залежності від вимог її користувачів. Проблема комунікаційного зв'язку між персоналом підприємства, який формує внутрішню звітність, та між персоналом, який її використовує для прийняття управлінських рішень, полягає в тому, що останні можуть не завжди розуміти той рівень деталізації інформації, що може надати облікова служба. Зважаючи на це, постійна комунікація суб'єктів внутрішньої звітності сприяє формуванню таких її форм, що будуть максимально відповідати потребам її користувачів та сприяти ефективному управлінню підприємством [11, с. 2].

Відповідно до завдань внутрішньої звітності її групують у три блоки:

– звітність про фінансовий стан підприємства, результати його діяльності і зміни фінансового стану;

– звітність за основними показниками діяльності підприємства;

– звітність стосовно бюджетування.

Перший блок охоплює внутрішню звітність, що за формою дублює фінансову звітність. Періодичність формування цієї внутрішньої звітності, як правило, складає один раз у місяць. Окрім того, така звітність може складатися як в цілому по підприємству, так і в розрізі його структурних підрозділів. У другому блоці звітності міститься звітність в розрізі центрів відповідальності, видів продукції і вона охоплює процеси постачання, виробництва і збуту. Ця звітність може складатися щомісяця, щодекади, щотижня, щоденно. Внутрішня звітність стосовно бюджетування містить прогнозну та планову інформацію щодо майбутньої діяльність підприємства і відображає інформацію стосовно виконання бюджетів підприємства. В залежності від виду бюджету, така звітність може складатися раз на місяць, квартал, півріччя, рік та більше (стратегічне планування). Терміни складання

внутрішніх звітів встановлюються менеджментом (керівництвом) підприємства.

Система внутрішньої звітності підприємства передбачає задоволення інформаційних потреб менеджменту на макро й мікрорівні за рахунок надання внутрішнім користувачам взаємопов'язаних показників діяльності підприємства, які дозволяють її оцінювати, контролювати, планувати та прогнозувати. Тобто під системою внутрішньої звітності підприємства слід розуміти сукупність певних форм звітності у взаємопов'язаних показниках за об'єктами обліку, необхідних для прийняття управлінських рішень. Вона формується на основі первинних та зведених облікових документів і внутрішніх положень підприємства.

Система внутрішньої звітності підприємства має формуватися таким чином, щоб на основі даних, які в ній містяться, управлінці могли б отримати відповідь на усі запитання. Створити систему внутрішньої звітності підприємства можна при наявності:

– масиву ключових даних;

– узгодженості змісту і форми звітів;

– функціонального підходу до накопичення й оцінювання інформації.

Головними даними для складання внутрішньої звітності є нормативно-довідкова, планова і фактична інформація обліку. При складанні внутрішньої звітності слід уникати найпоширеніших помилок [29, с. 174]:

1) інформація у внутрішній звітності узагальнюється переважно для визначення витрат та контролю обсягу виробництва та реалізації і часто може бути не пов'язана із потребами окремих центрів відповідальності, діяльність яких приносить дохід чи вимагає витрачання коштів;

2) інформація, узагальнена у внутрішній звітності, адресується не тим працівникам, яким вона призначена, приміром не безпосередньо оперативним управлінцям, а керівнику;

3) у внутрішній звітності переважає надлишкова інформація, чи міститься інформація по загальних питаннях, тим самим ускладнюючи прийняття рішень по конкретних напрямах діяльності;

4) проблема нерозуміння кінцевим користувачем інформації, яка подана у звіті.

Внутрішня звітність за основними ознаками (цілями, обсягом відомостей, періодами) поділяється на такі види (рис. 1.2.).

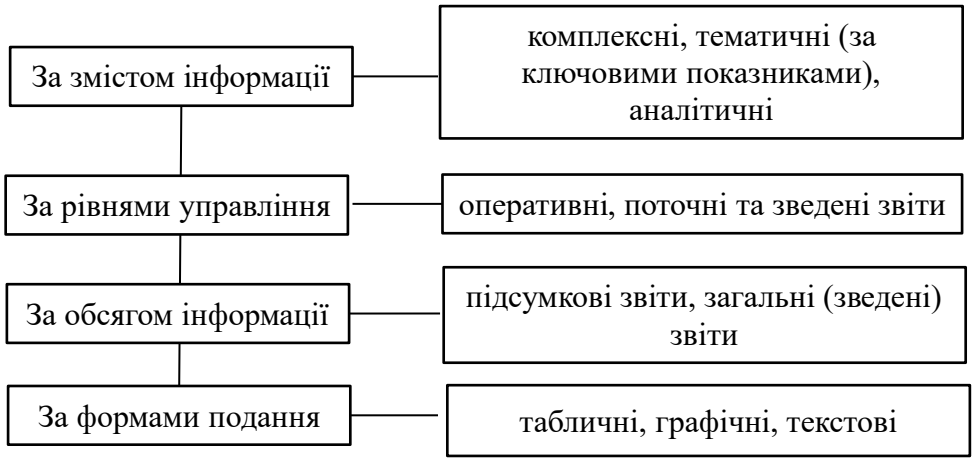

Рисунок 1.2 - Класифікація внутрішньої звітності

Джерело: складено автором на основі [27]

Мінімальний обсяг форм внутрішньої звітності передбачає:

– накопичувальні звіти (відомості) за структурними підрозділами підприємства, центрами відповідальності, статями бюджету, видами чи групами продукції;

– підсумкові звіти (відомості) про діяльність структурного підрозділу на конкретну дату;

– загальні звіти, які висвітлюють результати діяльності підприємства загалом та його структурних підрозділів за певний період [4, с. 607].

Також, розглядаючи змістовне наповнення внутрішньої звітності інформацією, слід виділити тематичні, комплексні й аналітичні звіти. Тематичні звіти формуються тоді, коли існує потреба отримати інформацію

про найбільш важливі показники, якими характеризуються головні напрями господарської діяльності підприємства (доходи від реалізації, обсяг виробництва продукції, втрати від браку, величина виробничих витрат).

Комплексні звіти складаються із метою отримання даних про діяльність підприємства загалом та його окремих структурних підрозділів. Періодичність подання комплексних звітів визначається інформаційними потребами користувачів та може складати за потреби в різні часові інтервали (декада, місяць, квартал, півріччя, рік). Комплексні звіти надають інформацію про виконання планів, види доходів та витрат, структуру реалізації готової продукції, рух грошових коштів, стан ресурсного забезпечення виробничих процесів.

Аналітичні звіти складаються на вимогу управлінського персоналу підприємства та розкривають інформацію, що показує причини та наслідки результатів діяльності підприємства за окремими напрямами роботи. Принцип аналітичності при складанні внутрішньої звітності вимагає розкриття не тільки фактичних даних про діяльність його центрів відповідальності, але й також інформації про існуючі відхилення фактичних показників від бюджетних, що дозволяє виявити фактори, які зумовили ці відхилення для прийняття подальших управлінських рішень [5, с. 74].

Тематичні звіти формуються по мірі виникнення відхилень за найбільш важливими для виконання планів показниками, такими, як графік виробництва продукції, обсяг продажів, поставки за замовленнями. Оперативні звіти формуються в центрах відповідальності на нижньому рівні управління, вони містять детальну інформацію, необхідну для прийняття оперативних рішень та складаються щотижня або щомісяця.

Поточні звіти, в яких міститься агрегована інформація для середньої ланки управлінського персоналу в центрах прибутку й центрах інвестицій, складаються щомісяця або щокварталу. Зведені звіти складаються для вищого керівництва підприємства і на їхній основі приймаються важливі стратегічні рішення та здійснюється загальний контроль діяльності підприємства,

контроль управлінського персоналу на середньому та нижньому рівнях. Періодичність цих звітів різна, вони можуть складатися як щотижня, так і раз на рік.

Підсумкові звіти узагальнюють інформацію про контрольовані показники центру відповідальності та складаються раз в місяць або в інший звітний період. Загальні звіти складаються на підприємстві в цілому, та містять інформацію, яка відповідає існуючим формам фінансової звітності, які пристосовані для цілей внутрішнього управління даного підприємства.

Таким чином, внутрішня звітність дає підприємству інформацію, необхідну для прийняття рішень і правил ведення бізнесу. Багато процесів внутрішньої звітності включають порівняння фактичних фінансових результатів із бюджетами, прогнозами та планами. Внутрішній процес звітності часто включає звичайні звіти, які містять інформацію про обсяги виробництва і продажів, про рух персоналу та динаміку заробітної плати, про результати діяльності в цілому, рівень досліджень та інноваційних розробок на підприємстві, про зміну вартості оборотного капіталу.

1.2 Цілі та функції складання внутрішньої звітності на підприємстві

Основна мета складання внутрішньої звітності полягає у задоволенні інформаційних потреб керівництва різних рівнів для оперативного реагування на зміни в діяльності підприємства, що дозволяє контролювати, оцінювати й прогнозувати його виробничу діяльність загалом та окремо структурних підрозділів. Крім того, складання внутрішньої звітності підприємства пов’язано із задоволенням інформаційних потреб внутрішньогосподарського управління шляхом надання вартісних й натуральних показників, які дозволяють приймати управлінські рішення. Основним призначенням складання внутрішньої звітності є надання керівництву показників про минулу та поточну діяльність підприємства і

використанні даних звітності для визначення параметрів його майбутньої діяльності [1, с. 5].

Розглянемо основні цілі складання внутрішньої звітності.

Оцінювання рентабельності. Внутрішня звітність надає можливість оцінити рентабельність окремих продуктів, проектів чи підрозділів підприємства, що дозволяє визначити, які аспекти бізнесу приносять найбільший прибуток та сприяють його розвитку. Однією з основних цілей внутрішньої звітності є постійний *моніторинг фінансового стану підприємства*. Звіти про прибуток та збиток, баланс, звіт про рух грошових коштів дозволяють відстежувати, як розвивається бізнес, і допомагають вчасно виявляти можливі проблеми або недоліки в фінансовому управлінні.

Внутрішня звітність є необхідною для процесу *планування та бюджетування*, оскільки вона допомагає приймати рішення про виділення ресурсів, визначення фінансових цілей та розробку стратегій для досягнення цих цілей. Внутрішня звітність дозволяє ефективно *контролювати витрати та раціонально використовувати ресурси* підприємства, що допомагає знижувати надмірні витрати і підвищувати ефективність бізнесу. Внутрішні звіти й аналітичні дані служать основою для *прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень*. Вони допомагають керівництву підприємства обирати правильний напрямок розвитку та вчасно реагувати на зміни на ринку.

Метою складання внутрішніх звітів є задоволення потреб основних користувачів інформації, якими є керівники різних рівнів. Вище керівництво має отримувати інтегровану управлінську звітність, що дає змогу оцінювати ефективність виконання поставлених операційних та стратегічних завдань. Керівникам середньої ланки управління необхідна інформація, що містить аналіз ключових показників фінансово-господарської діяльності. Керівництву і фахівцям структурних підрозділів необхідні звітні дані про результати цієї діяльності та плани її здійснення на найближчу перспективу з аналізом впливу основних внутрішньовиробничих чинників [7, с. 98].

Завдання внутрішньої звітності полягають у наступному:

1) інформаційному забезпеченні оцінки й аналізу – представлення показників діяльності підприємства в динаміці; у порівнянні з іншими рівнозначними структурними одиницями підприємства; у порівнянні із середніми величинами по галузі, в якій працює підприємство; в розрізі впливу найбільш залежних чинників; моніторингу доцільності та вагомості окремих показників;

2) інформаційному забезпеченні контролю – приведенні змісту звітних форматів у відповідність з бюджетними таблицями; забезпечення співставності бюджетних та звітних показників й методик їхніх розрахунків; дотримання періодичності подання звітів;

3) інформаційній підтримці прийняття управлінських рішень – передбачення альтернатив по кожному окремому управлінському рішенню; наданні кількісних та якісних показників діяльності із коротким описом; наданні додаткових показників щодо впливу на соціальний розвиток підприємства та забезпечення екологічної безпеки.

Основним завданням системи внутрішньої звітності підприємства є забезпечення інформаційних потреб його керівництва, тому склад показників та набір форм звітності може змінюватися в залежності від побажань керівництва компанії. З іншої сторони, відсутність усвідомленої потреби у керівництва у проведенні аналізу та оцінці операційної діяльності підприємства не звільняє відповідальний персонал від задач із формування відповідної системи аналітичних класифікаторів та підготовки внутрішніх звітів, що повинно супроводжуватися інформуванням менеджерів про можливості системи внутрішньої звітності. Внутрішня звітність має припускати можливість здійснення її подальшого аналізу із мінімальними витратами часу, робити висновки та приймати на їхній основі економічно обґрунтовані управлінські рішення [30, с. 52].

Під час складання внутрішньої звітності виділяють наступні основні кроки її підготовки (рис. 1.3.).

Рисунок 1.3 - Основні кроки підготовки внутрішньої звітності

Джерело: складено автором на основі [12]

Основними етапами формування обліково-аналітичної інформації внутрішньої звітності підприємства є:

– визначення основної мети і постановка завдань внутрішньої звітності;

– визначення складу, структури, форм та термінів подання управлінської звітності;

– визначення регламентів формування обліково-аналітичної інформації внутрішньої звітності;

– організація процесу складання внутрішньої звітності (визначення організатора, відповідальної особи, формування каналів зв’язку, встановлення термінів);

– визначення та відображення показників ефективності в управлінській звітності;

– контроль та аналіз виконання завдань внутрішньої звітності.

Основними функціями, які виконує внутрішня звітність, є наступні (рис. 1.4.).

Рисунок 1.4 - Функції внутрішньої звітності

Джерело: складено автором на основі [13]

Розглянемо їх детальніше:

– інформаційна. Внутрішня звітність передбачає збір інформації про всі аспекти господарської діяльності підприємства, включаючи операції, витрати, прибуток і інші фінансові показники;

– планова. Інформація зібрана внутрішніми звітами використовується для планування подальшої діяльності підприємства;

– систематизуюча. Після збору інформації формуються різні звіти, які систематизують всю інформацію про діяльність підприємства та дозволяють сформувати уявлення про фінансовий стан компанії;

– аналітична. Зібрані дані аналізуються для визначення тенденцій, проблем і можливостей. Цей аналіз допомагає керівництву розуміти поточний стан справ і приймати обґрунтовані управлінські рішення;

– контрольна. Внутрішня звітність допомагає впроваджувати системи внутрішнього контролю для запобігання помилкам. Вона допомагає виявляти недоліки в системах управління та забезпечувати їх вдосконаленість. Внутрішні аудитори використовують внутрішню звітність для перевірки ефективності контрольних систем та виявлення можливих проблем, що сприяє підвищенню рівня довіри до фінансової інформації;

– організаційна. Внутрішня звітність використовується зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи керівництво компанії, інвесторів, аналітиків. Ця інформація є важливою для прийняття рішень та оцінки фінансової стійкості підприємства [21, с. 82].

Отже, до основних цілей формування внутрішньої звітності слід віднести наступні:

– здійснення аналізу діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів;

– отримання інформації про фактичну ефективність діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів;

– отримання інформації для вибору оптимальних оперативних варіантів управлінських рішень для діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів;

– надання інформації для прийняття стратегічних (перспективних) рішень, тобто планування діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів;

– надання інформації для ухвалення стратегічних (перспективних) рішень, тобто планування діяльності організації та її окремих підрозділів;

– здійснення оперативного контролю, що охоплює всі елементи фінансово-господарської діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів;

– забезпечення інформаційного зв'язку різних рівнів управління;

– визначення наявних проблем і недоліків, а також визначення потенційних проблем в майбутньому.

Основними завданнями, що вирішуються в результаті використання внутрішньої звітності в практиці роботи підприємств, є наступні:

– узагальнення та аналіз інформації для вибору оптимальних варіантів рішень у поточній діяльності;

– надання інформації для ухвалення перспективних (стратегічних) рішень;

– здійснення оперативного контролю, що охоплює всі сфери діяльності;

– надання інформації для прийняття перспективних (стратегічних) рішень;

– подання інформації про фактичну ефективність;

– визначення наявних проблем та недоліків, а також потенційних проблем в майбутньому [12, с. 122].

Між фінансовою й внутрішньою звітністю підприємства існує ряд характерних відмінностей, які обумовлені наступними чинниками (табл. 1.1):

– різними користувачами фінансової та внутрішньої звітності і їх потребами;

– складом показників фінансової та внутрішньої звітності і періодичністю її надання;

– принципами побудови показників фінансової та внутрішньої звітності.

Таблиця 1.1 - Відмінності між фінансовою й внутрішньою звітністю

Критерій порівняння	Фінансова звітність	Внутрішня звітність
Характер формування звітів	Має загальне призначення, зорієнтована на широке коло зовнішніх користувачів	Має вузьке призначення, створюється для забезпечення прийняття окремих управлінських рішень керівником певного центру відповідальності
Регулювання	Забезпечує національний чи міжнародний регулятор за допомогою системи стандартів обліку	Немає будь-яких зовнішніх інструкцій, які б регулювали її форму та зміст. Внутрішні інструкції розробляються та впроваджуються на кожному підприємстві окремо для задоволення потреб управлінського персоналу
Рівень деталізації	Надає широкий та не дуже деталізований огляд фінансового стану й результати діяльності підприємства за звітний період	Надає управлінському персоналу досить деталізовану інформацію для прийняття специфічних операційних рішень
Терміни складання	Щоквартальна, піврічна або річна	Різні варіанти подання: регулярне (щорічна, щомісячна, щотижнева, щоденна); подання за запитом для вирішення специфічних завдань
Орієнтація у часі	Надає інформацію за минулий період (ретроспективна орієнтація)	Надає інформацію за минулий період (ретроспективна орієнтація), теперішній час та прогнозовану перспективу підприємства (перспективна орієнтація)
Якість інформації	Надійна та об’єктивна фінансова інформація з низьким рівнем релевантності	Фінансова та нефінансова інформація з меншим рівнем надійності та об’єктивності, проте з більшим рівнем релевантності

Джерело: складено автором на основі [5]

Таким чином, основна мета складання внутрішньої звітності полягає у задоволенні інформаційних потреб внутрішньогосподарського управління шляхом формування інформаційних даних у натуральному та вартісному вираженні, що надають змогу не лише оцінювати факти фінансово-господарської діяльності підприємства та здійснювати контроль за ними, але

й розробляти прогнозні показники діяльності структурних підрозділів підприємства чи окремих напрямів його діяльності.

1.3 Основні принципи та стандарти формування і використання внутрішньої звітності на підприємстві

На відміну від зовнішньої фінансової звітності, порядок складання внутрішньої звітності законодавчо не регламентований, отже, він не має певної чіткої та однозначної технології. Проте розробка форм внутрішньої звітності є доволі відповідальним заходом і виконуватися може лише досвідченим фахівцем на підставі запитів керівництва, тому цей процес часто регламентується внутрішніми документами підприємства (Положення про управлінський облік, Положення про бюджетування, Положення про центри відповідальності тощо).

При складанні внутрішньої звітності обов'язково враховується специфіка діяльності конкретного економічного суб'єкта. Так, форми внутрішньої звітності одного підприємства, що повністю виконують свої функції, можуть бути абсолютно неприйнятними для використанням іншим суб’єктом господарювання.

Потрібно розробити такі формати внутрішніх звітів, які, з одного боку, містили б дійсно корисну для керівництва інформацію, а з іншого боку, вартість отримання цієї інформації була б прийнятною для даного економічного суб'єкта. Періодичність, форми, набір показників внутрішньої звітності обумовлені метою її складання. Точність та обсяг наведених даних залежать від економічних та організаційно-технологічних особливостей, що властиві підприємству [6, с. 93].

На рис. 1.5. наведено основні принципи складання внутрішніх звітів.

В складі системи принципів внутрішньої звітності існують загальні принципи формування звітності, які засновані на основних характеристиках

бухгалтерського обліку, та спеціальні. Відповідно, при складанні внутрішньої звітності підприємства слід виокремлювати дві ключові групи принципів:

– загальні, які потрібно додержуватись при формуванні будь-якої бухгалтерської звітності;

– спеціальні, які потрібно дотримуватись тільки при складанні внутрішньої звітності.

Рисунок 1.5 - Принципи складання внутрішньої звітності

Джерело: складено автором на основі [5]

Принципи організації внутрішньої звітності визначаються специфікою діяльності підприємства:

- організаційно-правова форма,
- масштаб діяльності та вид власності,
- галузева приналежність,
- організаційна структура управління,
- технологія та організація виробництва,
- порядок та методи обліку витрат,
- особливості збуту продукції,
- особливостями роботи структурних підрозділів підприємства.

Внутрішня звітність потребує індивідуального підходу до її організації на конкретному підприємстві. Однак можна окреслити загальні положення щодо складання внутрішньої звітності [12, с. 148]:

– звіти мають бути адресними та конкретними, тобто внутрішня звітність має надходити до відповідального керівника та інших зацікавлених користувачів за умови дотримання конфіденційності, встановленої в організації;

– оперативність і своєчасність подання інформації, тобто внутрішня звітність має надаватись до терміну, коли вона є необхідною для прийняття рішень;

– зручність відображення і достатність інформації;

– відносна сталість форм звітності;

– відповідність принципу управління за відхиленнями, тобто внутрішня звітність повинна містити інформацію про відхилення фактичних показників від планових;

– економічність системи внутрішньої звітності, тобто витрати на підготовку управлінської звітності не повинні перевищувати економічного ефекту від її використання;

– об'єктивність і точність, тобто внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки та упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не повинна заважати прийняттю обґрунтованих рішень;

– порівнянність звітності полягає в можливості використовувати звітну інформацію для роботи різних центрів відповідальності. Звітність має бути порівнянна з планами і кошторисами;

– доцільність, тобто інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, має відповідати меті, заради якої її було підготовлено.

До спеціальних вимог, що висуваються до внутрішньої звітності, належать: гнучка, але однакова структура; зрозумілість і осяжність інформації; оптимальна частота подання; придатність для аналізу та оперативного контролю.

Якісні характеристики внутрішньої звітності полягають у наступному [35, с. 211]:

1. Зрозумілість.

Очевидно, що внутрішня звітність має бути зрозуміла користувачам, але для того, щоб розбиратися в управлінській звітності, користувачі повинні володіти певними знаннями. Зокрема потрібно знати хоча б основи економіки та фінансів.

2. Значимість.

Досить часто внутрішні звіти перевантажуються абсолютно непотрібними даними. Однією з причин такої інформаційної перевантаженості внутрішньої звітності є відсутність необхідної підготовки та планування проекту з постановки управлінського обліку. Тобто інформація, що міститься в управлінській звітності, має бути корисною для прийняття рішень і допомагати оцінювати минулі, теперішні та майбутні події, підтверджувати або виправляти минулі оцінки.

3. Надійність (достовірність).

Найголовніша вимога до внутрішньої звітності полягає у тому, що вона повинна розкривати реальну діяльність і стан справ підприємства, бути

вільною від істотних помилок. При цьому існують певні умови для забезпечення надійності внутрішньої звітності:

– правдивість, це означає, що внутрішня звітність повинна правдиво відображати операції та інші події, на підставі яких вона сформована;

– нейтральність, тобто мається на увазі, що інформація, яка міститься у внутрішній звітності, має бути неупередженою і не повинна чинити вплив на прийняття рішень з метою досягнення запланованого результату;

– переважання сутності над юридичною формою також є цілком логічною умовою забезпечення достовірності внутрішньої звітності. Події мають подаватися відповідно до їхньої економічної сутності та економічної реальності, а не тільки за їх юридичною формою, які не завжди відповідають одна одній;

– обачність (консервативність) означає, що в умовах невизначеності необхідно дотримуватися обережності при формуванні суджень так, щоб активи не були завищені, а зобов'язання занижені. При великому ступені невизначеності події мають розкриватися тільки в примітках до звітів. Іншими словами, внутрішня звітність не повинна доопрацьовуватись та змінюватись так, щоб вона більше сподобалася керівництву або власникам підприємства.

4. Порівнянність.

Якщо формати внутрішньої звітності змінюватимуться занадто часто, то буде дуже складно контролювати та аналізувати динаміку показників таких звітів. Звичайно ж, не завжди з першого разу виходить розробити потрібну та досконалу форму звіту. У зв'язку з цим можливі коригування форматів внутрішньої звітності, але надалі бажано не вносити зміни до форм внутрішніх звітів без необхідності, оскільки порушиться принцип співставності показників у майбутньому.

Така необхідність може бути зумовлена зміною стратегії підприємства, що може вимагати планування і контролю нових показників, яких раніше не було у внутрішній звітності. У такому разі формати внутрішніх звітів можуть

бути змінені, але все-таки підприємство зазвичай не так часто змінює свою стратегію, тому і форми внутрішньої звітності є досить сталими [35, с. 212].

Усі показники внутрішньої звітності за часовим періодом їх складання можна розбити на три групи:

– інтервальні або оборотні показники внутрішньої звітності, які надають інформацію за певний період часу (день, тиждень, місяць, квартал, рік тощо). До таких показників можуть бути віднесені, наприклад, обсяг продажів, чистий дохід підприємства, прибуток, фінансовий потік;

– миттєві або сальдові показники внутрішньої звітності, вони дають інформацію на конкретний момент часу. Такими показниками можуть бути, наприклад, залишок грошових коштів, наявність дебіторської або кредиторської заборгованості (обсяги заборгованості на певну звітну дату), вартість залишків товарно-матеріальних цінностей.

– змішані показники, вони формуються з інтервальних і миттєвих. Прикладами таких показників можуть бути наступні показники: оборотність активів (загальної вартості або окремих структурних елементів: дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних цінностей тощо), рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

Необхідно звернути увагу на те, що для аналізу внутрішньої звітності краще не використовувати в чистому вигляді миттєві показники, оскільки вони можуть дуже сильно змінюватися в кожному періоді. Краще спиратися на інтервальні або змішані показники.

Наприклад, якщо у підприємства зростає дебіторська заборгованість або обсяги товарних запасів, то на підставі цієї інформації не можна зробити однозначний висновок. Якщо збільшується період оборотності дебіторської заборгованості або товарно-матеріальних цінностей, то це явно негативна тенденція, але само по собі зростання дебіторської заборгованості або залишків товарно-матеріальних цінностей мало про що говорить та є лише констатацією фактів [39, с. 74].

Вся внутрішня звітність підприємства може розбиватися на три основні групи: фактична внутрішня звітність; планова внутрішня звітність; план-фактична внутрішня звітність.

Під час формування фактичної та планової внутрішньої звітності має використовуватися одна й та сама управлінська облікова політика, інакше це ускладнить аналіз план-фактичної внутрішньої звітності. Адже деякі план-фактичні відхилення можуть виникати тільки через наявність відмінностей в облікових політиках, які використовувалися при плануванні та при обліку.

Під час формування план-фактичної внутрішньої звітності за центрами фінансової відповідальності потрібно пам'ятати про те, що в цьому випадку необхідно використовувати принципи гнучкого бюджетування. Таким чином, під час формування бюджетів центрів фінансової відповідальності спочатку необхідно сформувати гнучкий план, а потім розраховувати план-фактичні відхилення. Якщо цього не зробити, то оцінка результатів роботи центру фінансової відповідальності у звітному періоді буде некоректною [17, с. 2].

Перед тим, як почати розробляти формати внутрішньої звітності, потрібно спочатку сформувати класифікатор звітів, тобто повний перелік всіх необхідних звітів з коротким описом їхнього змісту. Внутрішні звіти можна класифікувати по-різному. Насправді не так уже й важливо, яку конкретно класифікацію використовуватимуть у кожному конкретному підприємстві. Головне, щоб вона використовувалась в компанії і була чітко описана у відповідних регламентуючих документах. Підходи до класифікації внутрішньої звітності мають бути зручними для використання на практиці.

Розглянувши основні принципи складання внутрішньої звітності, можна сформулювати основні етапи її впровадження на підприємстві:

—формування децентралізованої структури управління підприємством з виділенням центрів відповідальності (центри доходів, витрат та інвестицій);

—виявлення інформаційних потреб управлінського персоналу про різні аспекти діяльності виділених центрів відповідальності (залежно від рівнів управління);

—кодування статей витрат обраних центрів відповідальності (для подальшої успішної консолідації звітних даних);

—розробка сукупності елементів, що складають систему внутрішньої звітності підприємства (розробка статей та показників звітності);

—закріплення встановлених елементів системи внутрішньої звітності підприємства внутрішніми положеннями (Положення про управлінський облік, Облікова політика, Положення про бюджетування, Положення про центи відповідальності тощо.

Методологія формування внутрішньої звітності заснована на певній сукупності загальнонаукових й прикладних (специфічних) методів. До загальнонаукових методів слід віднести аналіз, синтез, спостереження, дедукцію, індукцію, моделювання. На їхній основі проводиться систематичний збір інформації про об'єкти дослідження в ракурсі джерел формування, місць виникнення, сегментів діяльності. До прикладних методів формування внутрішньої звітності відносяться методи, які безпосередньо орієнтовані на зміст внутрішньої звітності відповідно до потреб системи менеджменту підприємства.

До таких методів відносять кореляційно-регресійний аналіз, лінійне програмування, системний аналіз, імітаційне моделювання (аналітичні, стохастичні, детерміновані моделі), багатоступеневий (сегментний) аналіз, бюджетування, криві економічного розвитку, аналіз на основі маржинального підходу, методи економічної кібернетики, індексний метод, теорії оптимальних процесів, трансформаційний аналіз, факторний аналіз, матричний аналіз [37, с. 4].

Методи підготовки внутрішньої звітності можна згрупувати за ступенем узагальнення інформації:

– методи, що використовуються для отримання первинної інформації;

– методи, що використовуються для подальшого аналізу інформації для прийняття рішень.

До методів опрацювання інформації відносяться: бюджетування; CVP-аналіз; методи визначення функції витрат; методи підготовки інформації для прийняття рішень про ціноутворення, запаси, інвестиції, асортиментну політику, спеціальні замовлення. Методи формування і подання внутрішньої звітності використовуються для визначення інформаційних потреб, періодичності, форм, способу подання внутрішніх звітів користувачам.

Важливим методом, який використовується при складанні внутрішньої звітності є бюджетування, за допомогою якого забезпечується планування доходів та витрат і контроль за ними. Для оцінки і контролю за досягненням результатів діяльності необхідна інформація генерується у внутрішньому звіті про виконання бюджету реалізації, який повинен бути сформований за сегментами діяльності чи основними асортиментними позиціями (в залежності від потреб управління). Бюджетування дозволяє реалізувати контроль за наявністю відхилень фактичних результатів від запланованих показників обсягу реалізації та причин їх виникнення в залежності від впливу ціни, товарного асортименту [25, с. 285].

Практика ведення господарської діяльності вимагає обґрунтування дій з кількісною оцінкою альтернативних варіантів управлінських рішень та вибору оптимального з них, що можна реалізувати, використовуючи економіко-математичні методи, наприклад, методи лінійного програмування, теорії розкладу, теорії ігор, мережевих графіків, у поєднанні із використанням прийомів теорії оптимальних процесів та економічної кібернетики (моделювання, імітації, ділових ігор).

Для визначення й оцінювання факторів, що впливають на величину доходів та витрат підприємства, здійснення ретроспективної оцінки результатів його діяльності, встановлення можливих важелів впливу на результативні показники діяльності, слід використовувати сукупність прийомів компонентного, факторного, кореляційно-регресійного, дисперсійного аналізу, математичного програмування, методів економетрики. Проте потрібно враховувати, що результати їхнього використання можуть

мати лише теоретичні характеристики, оскільки процес збору необхідних даних є складним, а моделі багатовимірні.

Таким чином, на основі внутрішньої звітності можна дати загальну оцінку результатів діяльності центрів відповідальності підприємства, робити висновки про ступінь досягнення ними поставлених цілей і правильності прийнятих оперативних рішень.

На основі дослідження, приведеного в розділі, слід зробити наступні висновки. Фінансова звітність – це обліковий процес для передачі фінансової інформації. Усі компанії в тій чи іншій формі складають зовнішню чи внутрішню фінансову звітність, проте найчастіше обирають обидві форми. Внутрішня звітність підприємства забезпечує швидкий огляд та оцінювання фактичних результатів діяльності, їхніх відхилень від запланованої мети, визначення наявних недоліків сьогодні та на перспективу, вибір оптимальних варіантів управлінських рішень. Розробити внутрішню звітність, яка була б здатна вирішити існуючі проблеми, досить складно, для цього необхідні спільні зусилля фінансових менеджерів, бухгалтерів, плановиків, керівників центрів відповідальності.

Зовнішні фінансові звіти мають відповідати стандартам бухгалтерського обліку та звітності, а внутрішні звіти відповідають внутрішнім правилам, затвердженим у компанії, хоча ці два типи звітів можуть виглядати по-різному, оскільки вони переслідують різні цілі. Поняття «внутрішня звітність» полягає у можливості надання інформації про діяльність підприємства не тільки за допомогою економічних, але й технологічних показників.

Внутрішня звітність – це система збору інформації в грошовому та натуральному вимірі про найбільш важливі факти господарської діяльності, які впливають не лише на фінансові, але й на виробничі і технологічні показники організації, що використовується для потреб управління.

Внутрішня звітність також є одним із важливих джерел інформаційного забезпечення внутрішнього контролю на підприємстві, яка надає керівництву

усі необхідні дані для управління ним, виявлення відхилень і недоліків фінансово-господарської діяльності та формує важелі зворотного впливу на підконтрольні об’єкти. Хоча напрями використання внутрішньої звітності у внутрішньому контролі є дещо неоднозначними, адже залежать від умов діяльності підприємства і управлінських традицій його менеджменту.

Мінімальний обсяг форм внутрішньої звітності передбачає: накопичувальні звіти (відомості) за структурними підрозділами підприємства, центрами відповідальності, статями бюджету, видами чи групами продукції; підсумкові звіти (відомості) про діяльність структурного підрозділу на конкретну дату; загальні звіти, які висвітлюють результати діяльності підприємства загалом та його структурних підрозділів за певний період. Основними завданнями системи внутрішньої звітності підприємства є забезпечення інформаційних потреб його керівництва, тому склад показників та набір форм звітності може змінюватися в залежності від побажань керівництва компанії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ (РЕПОРТИНГУ) КОМПАНІЇ APPLE

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Apple Inc. є американською технологічною компанією з офісом у Купертіно (Каліфорнія), якою проектується та розробляється побутова електроніка, програмне забезпечення та онлайн-сервіси. Apple Inc. - це перша американська компанія, чия капіталізація перевищила 1 трлн доларів США. Це відбулось під час торгів акціями Apple Inc. 02.08.2018 року. В цей день компанія набула статусу найдорожчої публічної компанії за всю історію, обійшовши при цьому капіталізацію попереднього лідера рейтингу — компанію PetroChina.

Основним видом діяльності Apple Inc. є виробництво смартфонів, персональних комп'ютерів, планшетів, носіїв інформації та аксесуарів, а також продаж різноманітних супутніх послуг.

Асортиментна лінійка продуктів Apple Inc. представлена наступними позиціями:

— iPhone® — лінійка смартфонів компанії, розробленої на базі операційної системи iOS. В асортиментну лінійку iPhone включені iPhone 14 Pro, iPhone 14, iPhone 13, iPhone SE®, iPhone 12 і iPhone 11.

— Mac® — лінійка персональних комп'ютерів компанії, розроблених на базі операційної системи macOS®. До лінійки продуктів торгової марки включаються ноутбуки MacBook Air® і MacBook Pro®, а також комп'ютери iMac®, Mac mini®, Mac Studio™ і Mac Pro®.

— iPad® — лінійка багатоцільових планшетів компанії, розроблених на базі операційної системи iPadOS®. Лінія iPad включає iPad Pro®, iPad Air®, iPad і iPad mini®.

— група товарів «Аксесуари (Wearables, Home and Accessories)» включає: AirPods® бездротові навушники - AirPods, AirPods Pro® і AirPods Max™; Apple TV® - пристрій потокової передачі даних та ігровий пристрій, розроблені на базі операційної системи tvOS® (Apple телевізор 4K і Apple TV HD); Apple Watch® - лінійка розумних годинників, розроблених на основі операційної системи watchOS®, включає Apple Watch Ultra™, Apple Watch Series 8 і Apple Watch SE®; продукти групи «Beats®», «HomePod mini®» та аксесуари.

Послуги Apple Inc. представлені наступними позиціями:

— *рекламні послуги* - ліцензійні угоди та власна реклама платформи компанії;

— *AppleCare* - компанія пропонує портфель платних послуг і продуктів технічної підтримки під брендом AppleCare®. Пропозиціями забезпечується пріоритетний доступ до послуг технічної підтримки Apple, доступ до глобальної авторизованої сервісної мережі Apple для ремонту та покриття збитків через випадкове пошкодження та/або крадіжку та втрату, залежно від країни та типу товару;

— *хмарні служби* - сервіси компанії зберігають і підтримують актуальний контент клієнтів, доступний на багатьох пристроях Apple і персональних комп'ютерах;

— *цифровий контент*. Компанія управляє різними платформами, включаючи App Store®, які дозволяють клієнтам знаходити та завантажувати програми і цифровий вміст, наприклад, книги, музику, відео, ігри та подкасти. Компанія також пропонує цифровий контент через надання послуг на основі умов передплати, включаючи Apple Arcade®, підписку на гру обслуговування; Apple Fitness+SM - персоналізований фітнес-сервіс; Apple Music®, яка пропонує користувачам прослуховування радіостанцій; Apple News+® - служба новин і журналів за підпискою; Apple TV+® - оригінальний контент і реальні спортивні змагання;

— *платіжні послуги*. Компанія пропонує платіжні послуги, зокрема Apple Card® - кредитна картка спільного бренду, і Apple Pay® - безготівкова оплата обслуговування.

Клієнтами компанії є переважно споживачі – фізичні особи, підприємства малого і середнього бізнесу, заклади освіти, підприємства та компанії, урядові державні структури тощо. Компанія реалізує свої товари та надає послуги як безпосередньо споживачам – прямий продаж через роздрібні та онлайн - магазини, так і через посередників – дистриб'юторська мережа. Компанією застосовуються для збуту товарів та надання послуг різноманітні непрямі канали збуту: мобільні мережі, оптові торговельні компанії, роздрібні торговельні підприємства та торгові посередники.

За 2022 рік на чистий дохід корпорації в структурі реалізації засобами прямої та непрямої дистрибуції (канали збуту) припадало 38% і 62% відповідно від загального обсягу чистих продажів.

Інформацію про курси акцій компанії Apple Inc. в динаміці за 2017-2022 рр. приведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Інформація про дохідність акцій на інвестованих 100 дол. США компанії Apple Inc. в динаміці за 2017-2022 рр., дол..США

№	Індекс	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Apple.Inc	100	149	146	303	400	411
2	S&P 500 Index	100	118	123	142	184	156
3	S&P Information Technology Index	100	131	143	210	271	217
4	Dow Jones U.S. Technology Supersector Index	100	131	139	208	283	209

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Слід відмітити позитивну динаміку підвищення дохідності акцій компанії Apple Inc. в динаміці за 2017-2022 рр., що доводить її стрімкий розвиток та підвищення результативності діяльності.

Основними елементами системи внутрішньої звітності корпорації Apple є аналіз результатів корпорації в розрізі продуктів, регіонів та

показників ефективності бізнесу. Аналіз структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple приведемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple

№	Структура / Елементи	Чистий дохід	Собівартість	Валовий прибуток	Чисельність персоналу	Рентабельність	Частка ринка
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Товарна структура продажів	*	*	*		*	*
2	Регіональна структура продажів	*	*	*		*	*
3	Регіональна структура підрозділів (фахівці, відповідальні за роботу із певним регіоном)	*			*		*
4	Товарна структура підрозділів (фахівці, відповідальні за роботу із товаром або послугою)	*			*		*

Джерело: складено автором

Отже, *товарну структуру продажів* корпорації Apple можна охарактеризувати із використанням наступних показників (*елементів* внутрішньої звітності):

— чистий дохід за групою товарів та послуг (кількість реалізованих товарів та наданих послуг, грошове вираження продажів);

— собівартість за групою товарів та послуг;

— валовий прибуток за групою товарів та послуг;

— рентабельність за валовим прибутком; структура продажів (частка товарів та послуг в загальній структурі чистого доходу).

Регіональну структуру продажів корпорації Apple можна охарактеризувати із використанням наступних показників (*елементів* внутрішньої звітності):

— чистий дохід за регіоном збуту (кількість реалізованих товарів та наданих послуг, грошове вираження продажів);

— собівартість за регіоном збуту;

— валовий прибуток за регіоном збуту;

— рентабельність за валовим прибутком; структура продажів (частка товарів та послуг, реалізованих в регіоні, в загальній структурі продажів).

Регіональна структура підрозділів (фахівці, відповідальні за роботу із певним регіоном) може бути описана за допомогою наступних *елементів* внутрішньої звітності:

— чисельність персоналу корпорації, відповідального за роботу із певним регіоном;

— частка персоналу, зайнятого управлінням збутом в певному регіоні, в загальній структурі персоналу даної категорії (наприклад, за відділами: відділ збуту; відділ закупок тощо);

— витрати на оплату праці персоналу в загальній структурі витрат на оплату праці по корпорації.

Товарна структура підрозділів (фахівці, відповідальні за роботу із товаром або послугою) може бути описана за допомогою наступних *елементів* внутрішньої звітності:

— чисельність персоналу корпорації, відповідального за роботу із певною групою товарів або послуг;

— частка персоналу, зайнятого управлінням збутом групою товарів або послуг, в загальній структурі персоналу даної категорії (наприклад, за відділами: відділ збуту; відділ закупок тощо);

— витрати на оплату праці персоналу в загальній структурі витрат на оплату праці по корпорації.

За виокремленими вище елементами системи внутрішньої звітності корпорації Apple приведемо інформацію про результати діяльності корпорації, сформованої на основі внутрішньої (управлінської звітності).

Товарна структура продажів

У таблиці 2.3 приведено інформацію про чистий дохід корпорації за товарними групами за 2020-2022 роки (млн..дол.).

Таблиця 2.3 - Чистий дохід корпорації за товарними групами за 2020-2022 рр. (млн..дол.)

№	Група товарів	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Товари	220747	297392	35	316199	6
	iPhone®	137781	191973	39	205489	7
	Мак Mac®	28622	35190	23	40177	14
	iPad®	23724	31862	34	29292	-8
	Wearables, Home and Accessories	30620	38367	25	41241	7
2	Послуги	53768	68425	27	78129	14
	рекламні послуги	18612	22612	21	27305	21
	AppleCare	21605	22212	3	28603	29
	хмарні служби	5214	8302	59	9627	16
	цифровий контент	5412	9305	72	10527	13
	платіжні послуги	2925	5994	105	2067	-66
	Разом	274515	365817	33	394328	8

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Отже, чистий дохід корпорації за 2022 рік порівняно із 2021 роком зріс на 8% або на 28511 млн.дол. Чистий дохід від реалізації товарів зріс на 6%, а від надання послуг на 14%.

Чистий дохід від продажів iPhone зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком в основному за рахунок продажів нової моделі iPhone, випущеної на початку четвертого кварталу 2021 року. Чистий дохід від реалізації товарів групи Mac® зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком за рахунок збільшення обсягів продажів ноутбуків. Чистий дохід від реалізації iPad знизився в 2022 році порівняно з 2021 роком через скорочення обсягів продажів iPad Pro. Чистий дохід від реалізації аксесуарів зріс у 2022 році порівняно з 2021

роком за рахунок нарощування обсягів продажів Apple годинників і AirPods. Чистий дохід від надання послуг протягом 2022 року порівняно з 2021 роком збільшився за рахунок розширення обсягів рекламних послуг, послуг хмарних сервісів і App Store.

В таблиці 2.4 приведемо структуру чистих доходів корпорації за товарною структурою.

Таблиця 2.4 - Структура чистих доходів корпорації за товарною структурою за 2020-2022 рр.

№	Група товарів	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		%	%	абсолютний приріст	%	абсолютний приріст
1	2	3	4	5	6	7
1	Товари	80%	81%	1%	80%	-1%
	iPhone®	50%	52%	2%	52%	0%
	Mac®	10%	10%	-1%	10%	1%
	iPad®	9%	9%	0%	7%	-1%
	Wearables, Home and Accessories	11%	10%	-1%	10%	0%
2	Послуги	20%	19%	-1%	20%	1%
	рекламні послуги	7%	6%	-1%	7%	1%
	AppleCare	8%	6%	-2%	7%	1%
	хмарні служби	2%	2%	0%	2%	0%
	цифровий контент	2%	3%	1%	3%	0%
	платіжні послуги	1%	2%	1%	1%	-1%
	Разом	100%	100%	0%	100%	0%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Максимальна частка в структурі доході припадала протягом 3 аналізованих років на чистий дохід від реалізації товарів (80-81% в загальній структурі доходів); на чистий дохід від надання послуг припадає 19-20% чистого доходу. В структурі чистого доходу від реалізації товарів максимальна частка припадає на товари групи iPhone® (лінійка смартфонів компанії, розробленої на базі операційної системи iOS. В асортиментну лінійку iPhone включені iPhone 14 Pro, iPhone 14, iPhone 13, iPhone SE®, iPhone 12 і iPhone 11). В структурі доходів від надання послуг максимальний дохід забезпечується наданням послуг групи «Рекламні послуги» та «AppleCare».

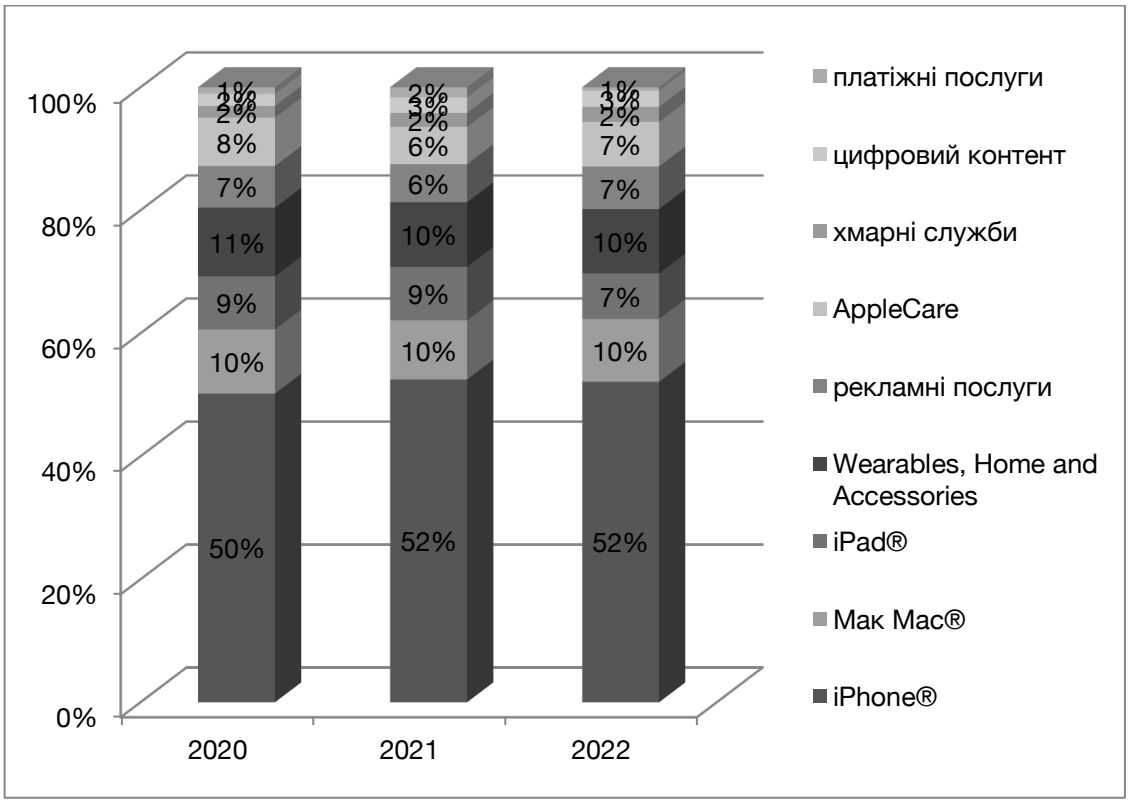

Рисунок 2.1 - Структура чистих доходів корпорації за товарною структурою за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.4

В таблиці 2.5 приведемо також структуру отриманих доходів за товарною ознакою в розрізі старих видів товарів та послуг і інноваційних товарів та послуг.

Таблиця 2.5 - Чистий дохід корпорації за товарними групами за 2020-2022 рр. (млн..дол.) (інноваційні та старі товари і послуги)

№	Група товарів	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Товари	220747	297392	35%	316199	6%
	інноваційні	65307	75897	16%	127612	68%
	старі	155440	221495	42%	188587	-15%
2	Послуги	53768	68425	27%	78129	14%
	інноваційні	21527	32878	53%	35896	9%
	старі	32241	35547	10%	42233	19%
	Разом	274515	365817	33%	394328	8%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

На інноваційні продукти в структурі товарів корпорації припадало в 2022 році 40% чистого доходу, що вище показника 2021 року на 16%. На інноваційні послуги – 46% в 2022 році та 48% в 2021 році. Це наголошує на активній інноваційній політиці корпорації, що дозволяє їй зайняти лідируючу позицію на ринку.

В таблиці 2.6 зведемо інформацію про валовий прибуток за товарною структурою за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 - Інформація про валовий прибуток за товарною структурою за 2020-2022 рр.

№	Група товарів	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Товари	69461	105126	51%	114728	9%
2	Послуги	35495	47710	34%	56054	17%
	Разом	104956	152836	46%	170782	12%
	Рентабельність за валовим прибутком, %					
1	Товари	31%	35%	-	36%	-
2	Послуги	66%	70%	-	72%	-
	Разом	38%	42%	-	43%	-

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Отже, максимальна рентабельність за валовим прибутком забезпечується послугами (66-72%). Валова рентабельність товарів підвищилась в 2022 році порівняно з 2021 роком здебільшого за рахунок зміни структури товарів і через перевищення кількості товарів, проданих за іншу валюту, що частково компенсується слабкістю іноземних валют відносно долара США.

Валовий прибуток в 2022 році склав 170782 млн.дол., що вище показника 2021 року на 12%. Валовий прибуток від реалізації товарів зріс на 9%, а від надання послуг на 17%.

Регіональна структура продажів.

Компанією формується внутрішня звітність по обсягам продажів за географічними критеріями. Звітні сегменти компанії формуються із

наступних регіонів: Америка, Європа, Китай, Японія та інші країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Сегмент «Америка» включає країни Північної, і Південної Америки. Сегмент «Європа» демонструє продажі корпорації в країнах Європи, а також Індію, Близький Схід і Африку. Сегмент «Китай» включає продажі в Китаї, Гонконгу і Тайвані. «Азіатсько-Тихоокеанський регіон» - це Австралія та азіатські країни, які не включені до інших сегментів внутрішньої звітності корпорації. В кожному сегменті продаються однакові товари та надаються типові послуги, проте такий поділ на сегменти дозволяє чітко вивчити поведінку споживачів згаданих вище ринків, і, відповідно, внести зміни в асортиментну політику та комунікаційну політику, що сприятиме збільшенню обсягів продажів корпорації.

В таблиці 2.7 приведемо інформацію про структуру продажів корпорації за регіональними сегментами за 2020-2022 рр.

Чистий дохід реалізації товарів та надання послуг в сегменті «Америка» зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком завдяки підвищенню обсягів продажів iPhone та Mac®; в сегменті «Європа» через зростання продажів iPhone та надання всіх видів послуг. Зниження курсів іноземних валют по відношенню до долара США негативно вплинуло на обсяги продажів в країнах Європи в 2022 році.

Таблиця 2.7 - Чистий дохід корпорації за регіональними сегментами за 2020-2022 рр. (млн..дол.)

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка	124556	153306	23	169658	11
2	Європа	68640	89307	30	95118	7
3	Китай	40308	68366	70	74200	9
4	Японія	21418	28482	33	25977	-9
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	19593	26356	35	29375	11
	Разом	274515	365817	33	394328	8

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Чистий дохід реалізації товарів та надання послуг в сегменті «Китай» зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком через зростання обсягів продажів iPhone та надання всіх типів послуг. Зміцнення юаня по відношенню до долара США сприятливо вплинуло на чистий дохід даного географічного сегменту. Чистий дохід реалізації товарів та надання послуг в сегменті «Японія» скоротився в 2022 році порівняно з 2021 роком через скорочення курсу єни по відношенню до долара США. В країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону чистий дохід зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком за рахунок збільшення обсягів продажів iPhone, Mac® та надання послуг.

В таблиці 2.8 приведемо структуру продажів корпорації за сегментами. Отже, максимальну частку в структурі продажів забезпечено країнами сегменту «Америка» (45-62%) та «Європа» (25-35%). В 2022 році на країни Америки припадало 62% чистого доходу корпорації, на країни Європи – 35%. Щороку зростає частка продажів через споживачів даних регіонів, що доводить повне задоволення потреб споживачів даних регіонів та відповідність якості та технічних характеристик продуктів даній цільовій аудиторії.

Таблиця 2.8 - Структура продажів корпорації за регіональними сегментами за 2020-2022 рр.

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		%	%	абсолютний приріст	%	абсолютний приріст
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка	45%	56%	10%	62%	6%
2	Європа	25%	33%	8%	35%	2%
3	Китай	15%	25%	10%	27%	2%
4	Японія	8%	10%	3%	9%	-1%
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	7%	10%	2%	11%	1%
	Разом	100%	133%	33%	144%	10%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

На сегмент «Азіатсько-Тихоокеанський регіон» припадає 7-11% в загальному обсягу продажів корпорації (рис.2.2).

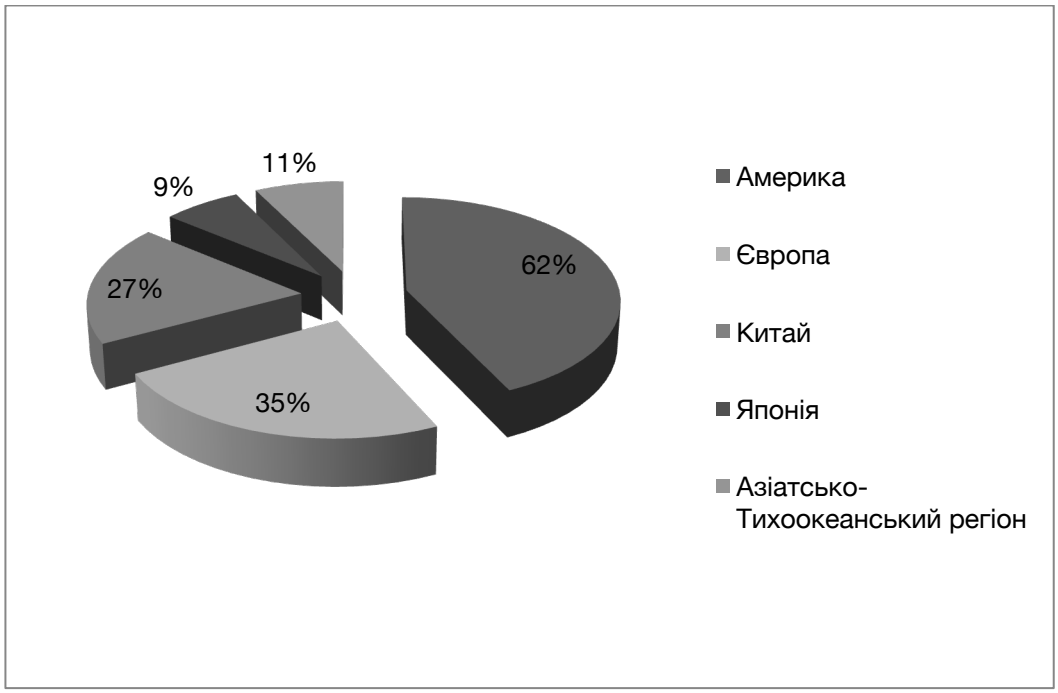

Рисунок 2.2 - Структура продажів корпорації за регіональними сегментами в 2022 р., %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.8

В таблиці 2.9 доцільним є приведення інформації про структуру чистого доходу та фінансового результату від операційної діяльності за регіональними сегментами в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9 - Структура чистого доходу та фінансового результату від операційної діяльності за регіональними сегментами в 2020-2022 рр., млн..дол.

№	Регіон	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
		Чистий дохід	Фінансовий результат	Чистий дохід	Фінансовий результат	Чистий дохід	Фінансовий результат
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Америка	124556	37722	153306	53382	169658	62683
2	Європа	68640	22170	89307	32505	95118	35233
3	Китай	40308	15261	68366	28504	74200	31153
4	Японія	21418	9279	28482	12798	25977	12257
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	19593	6808	26356	9817	29375	11569
6	Разом	274515	91240	365817	137006	394328	152895

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2022 році склав 152895 млн.дол., з них 62683 млн.дол. по сегменту «Америка» та 35233 млн.дол. по сегменту «Європа». На основі даних, приведених в таблиці 2.8, доцільним є розрахунок в таблиці 2.9 показника рентабельності операційної діяльності.

Таблиця 2.10 - Показник рентабельності операційної діяльності за регіональними сегментами в 2020-2022 рр.

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		%	%	абсолютний приріст	%	абсолютний приріст
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка	30%	35%	5%	37%	2%
2	Європа	32%	36%	4%	37%	1%
3	Китай	38%	42%	4%	42%	0%
4	Японія	43%	45%	2%	47%	2%
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	35%	37%	3%	39%	2%
	Разом	33%	37%	4%	39%	1%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Слід відзначити позитивну динаміку до зростання показника рентабельності операційної діяльності за регіональними сегментами в 2020-2022 рр. Зростання показника відмічене за всіма сегментами регіональної структури продажів корпорації.

Регіональна структура підрозділів (фахівці, відповідальні за роботу із певним регіоном).

В таблиці 2.11 зведемо інформацію про структуру персоналу корпорації за регіональним критерієм. Станом на кінець 2022 року в корпорації працювало 164820 співробітників, найбільша чисельність в сегменті «Америка» - 74202 осіб, що на 7% вище чисельності персоналу порівняно із 2021 роком.

В сегменті «Європа» станом на кінець 2022 року працювало 43285 осіб.

Отже, протягом аналізованого періоду спостерігається стійка динаміка до зростання чисельності персоналу (рис.2.3).

Таблиця 2.11 - Структура персоналу корпорації за регіональним критерієм за 2020-2022 рр., осіб

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		осіб	осіб	відносний приріст, %	осіб	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка	64412	69305	8%	74202	7%
2	Європа	35875	41201	15%	43285	5%
3	Китай	18627	20305	9%	22307	10%
4	Японія	10352	13811	33%	14601	6%
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	9345	9828	5%	10425	6%
	Разом	138611	154450	11%	164820	7%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Проте слід зазначити, що в квітні 2023 року компанією було прийняте рішення про скорочення невеликої кількості посад у корпоративних роздрібних командах. Корпорацією Apple позиціонує цей крок як зусилля з оптимізації, а не звільнення персоналу. Компанія повідомила співробітникам, що зміни покликані покращити рівень обслуговування магазинів по всьому світу і що компанія надасть підтримку працівникам, яких це торкнеться.

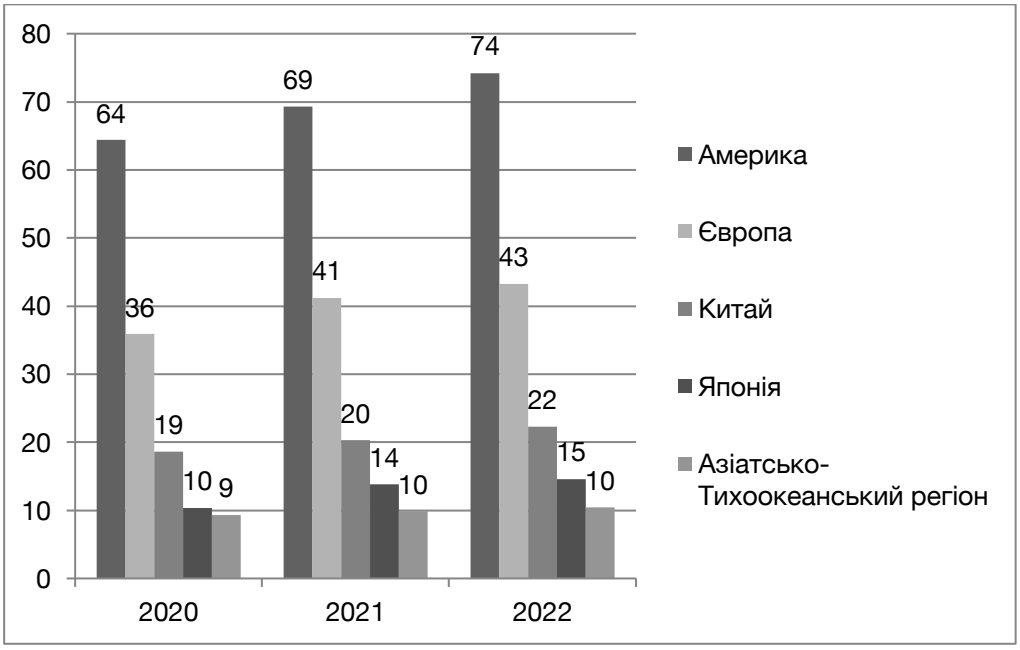

Рисунок 2.3 - Структура персоналу корпорації за регіональним критерієм за 2020-2022 рр., тис.осіб

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.11

В таблиці 2.12 розрахуємо показники продуктивності праці за регіональним критерієм.

Таблиця 2.12 - Показники продуктивності праці за регіональним критерієм за 2020-2022 рр., млн..дол./осіб

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол./ осіб	млн..дол./ осіб	відносний приріст, %	млн..дол./ осіб	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка	1,93	2,21	14%	2,29	3%
2	Європа	1,91	2,17	13%	2,20	1%
3	Китай	2,16	3,37	56%	3,33	-1%
4	Японія	2,07	2,06	0%	1,78	-14%
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2,10	2,68	28%	2,82	5%
	Разом	1,98	2,37	20%	2,39	1%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Максимальної продуктивності праці досягнуто в сегменті «Китай» за результатами 2022 року – 3,33 млн.дол. / 1 особа та «Америка» - 2,29 млн.дол. / 1 особа. Слід відзначити зростання показника в 2022 році порівняно із 2021 роком на 1% (в 2022 році показник склав 2,39 млн.дол. / 1 особа; в 2021 році – 2,37 млн.дол. / 1 особа). Показники скоротились за сегментами «Кита» - -1% та «Японія» - -14% за підсумками 2022 року.

Товарна структура підрозділів (фахівці, відповідальні за роботу із товаром або послугою)

В таблиці 2.13 зведемо інформацію про структуру персоналу корпорації за товарним критерієм. Станом на кінець 2022 року в корпорації працювало 164820 співробітників, найбільша чисельність в сегменті «Товари» - 112078 осіб, що на 8% вище чисельності персоналу порівняно із 2021 роком. В сегменті «Послуги» станом на кінець 2022 року працювало 52742 осіб. Протягом аналізованого періоду спостерігається стійка динаміка до зростання чисельності персоналу.

Таблиця 2.13 - Структура персоналу корпорації за товарним критерієм за 2020-2022 рр., осіб

№	Товари / послуги	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		осіб	осіб	відносний приріст, %	осіб	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Товари	83167	103482	24%	112078	8%
2	Послуги	55444	50969	-8%	52742	3%
	Разом	138611	154450	11%	164820	7%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

В таблиці 2.14 розрахуємо показники продуктивності праці за товарним критерієм.

Таблиця 2.14 - Показники продуктивності праці за товарним критерієм за 2020-2022 рр., млн..дол./осіб

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол./ осіб	млн..дол./ осіб	відносний приріст, %	млн..дол./ осіб	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Товари	2,65	2,87	8%	2,82	-2%
2	Послуги	0,97	1,34	38%	1,48	10%
	Разом	1,98	2,37	20%	2,39	1%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Максимальної продуктивності праці досягнуто в сегменті «Товари» за результатами 2022 року – 2,82 млн.дол. / 1 особа. Слід відзначити зростання показника в 2022 році порівняно із 2021 роком на 1% (в 2022 році показник склав 2,39 млн.дол. / 1 особа; в 2021 році – 2,37 млн.дол. / 1 особа).

Ефективність науково-дослідних розробок.

В таблиці 2.15 приведемо інформацію про динаміку операційних витрат корпорації за 2020-2022 рр. (в тому числі витрат на науково-дослідні розробки). Зростання витрат на організацію досліджень зумовлене в основному збільшенням витрат на оплату праці персоналу структурного підрозділу, зайнятого інженерними розробками. Зростання витрат на збут, загальних і адміністративних витрат у 2022 році порівняно з попереднім роком було зумовлене в основному зростанням витрат, пов'язаних із

зростанням чисельності персоналу, та витрат, пов’язаних із рекламними та професійними послугами.

Таблиця 2.15 - Динаміка операційних витрат корпорації за 2020-2022 рр. (в тому числі витрат на науково-дослідні розробки, млн..дол.

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Витрати на науково-дослідні розробки	18752	19142	17	26251	20
	% в структурі чистого доходу	7	6		7	
2	Адміністративні витрати і витрати на збут	19916	21973	10	25094	14
	% в структурі чистого доходу	7	6		6	
3	Разом операційні витрати	38668	43887	13	51345	17
	% в структурі чистого доходу	14	12		12	

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Приведені вище розрахунки демонструють наступне: розроблена внутрішня звітність дозволяє здійснювати глибокий аналізу результативності бізнесу за різними критеріями – регіональна та товарна структура; розраховувати необхідні показники ефективності (рентабельність, продуктивність тощо), що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, проте слід зазначити також існування проблем та недоліків в системі формування і використання внутрішньої звітності в корпорації, що буде проаналізовано в параграфі 2.3.

2.2 Аналіз структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple

В даному параграфі представимо аналіз структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple:

1.Звіт про прибутки та збитки (P&L). В таблиці 2.16 приведемо даний звіт за три роки, оцінимо динаміку показників.

Таблиця 2.16 - Звіт про прибутки та збитки компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід	274515	365817	33%	394328	8%
	товари	220747	297392	35%	316199	6%
	послуги	53768	68425	27%	78129	14%
2	Собівартість	169559	212981	26%	223546	5%
	товари	151286	192266	27%	201471	5%
	послуги	18273	20715	13%	22075	7%
3	Валовий прибуток	104956	152836	46%	170782	12%
4	Операційні витрати	38668	43887	13%	51345	17%
	розвиток та дослідження	18752	21914	17%	26251	20%
	на збут та адміністративні витрати	19916	21973	10%	25094	14%
5	Прибуток від операційної діяльності	66288	108979	64%	119437	10%
6	Інший дохід	803	258	-68%	-334	-229%
7	Прибуток до сплати податків	67091	109207	63%	119103	9%
8	Податок на прибуток	9680	14527	50%	19300	33%
9	Чистий прибуток	57411	94680	65%	99803	5%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Таким чином, чистий дохід корпорації в 2022 році склав 394328 млн.дол. (товари – 316199 млн.дол.; послуги – 78129 млн.дол.), показник вище чистого доходу корпорації за 2021 рік на 8%. Відносний приріст чистого доходу в 2021 році порівняно із 2020 роком склав 33%. Уповільнення темпів зростання чистого доходу в 2022 році пояснюється скороченням обсягів продажів деяких груп товарів через зниження попиту на них.

При цьому собівартість товарів та послуг в 2022 році склала 223546 млн.дол., що вище показника 2021 року на 5%, приріст собівартості товарів та послуг в 2021 році порівняно із 2020 роком склав 26%. Чистий дохід зростає швидшими темпами у порівнянні із собівартістю, що забезпечило

підвищення валового прибутку корпорації в 2022 році порівняно із 2021 роком на 12%, а в 2021 році порівняно із 2020 роком на 46% (рис.2.4).

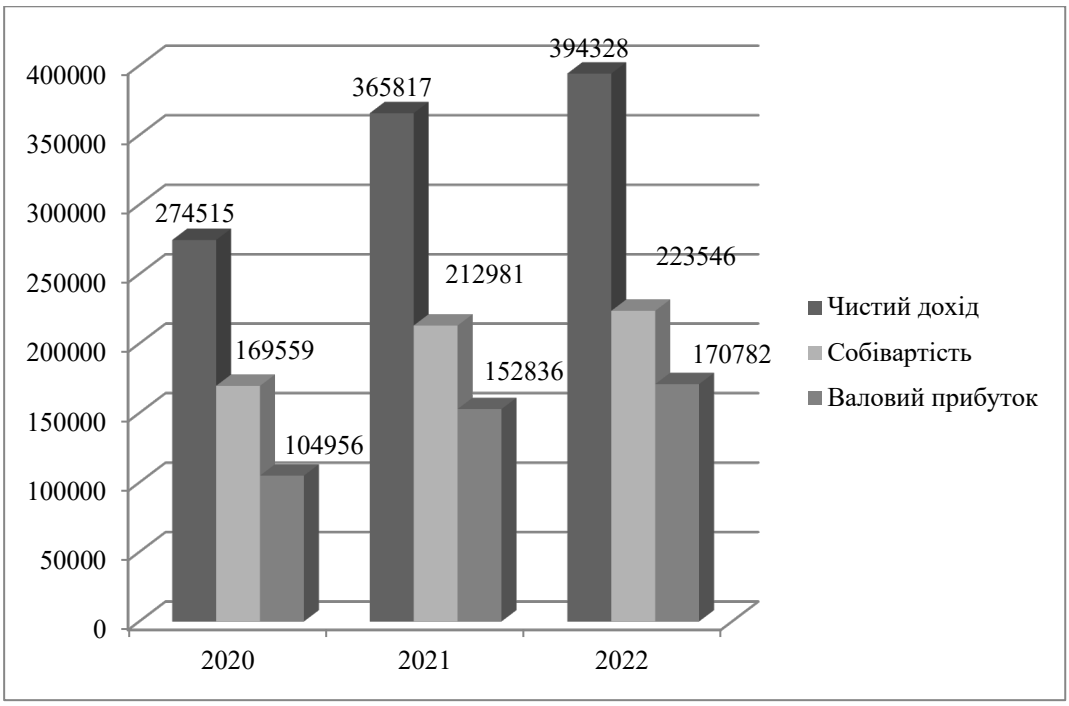

Рисунок 2.4 - Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр., млн..дол.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.16

В таблиці 2.17 приведемо розрахунок показників рентабельності, співвідношення витрат із чистим доходом.

Таблиця 2.17 - Розрахунок показників рентабельності, співвідношення витрат із чистим доходом компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр.,

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		значення	значення	абсолютне відхилення	значення	абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6	7
1	Рентабельність за валовим прибутком, %	38,2	41,8	3,5	43,3	1,5
2	Частка операційних витрат в чистому доході, %	14,1	12,0	-2,1	13,0	1,0
3	Частка витрат на розвиток та дослідження в операційних витратах, %	48,5	49,9	1,4	51,1	1,2
4	Частка витрат на збут та адміністративні витрати в операційних витратах, %	51,5	50,1	-1,4	48,9	-1,2

Продовження табл.2.17

1	2	3	4	5	6	7
5	Рентабельність діяльності за операційним прибутком, %	24,1	29,8	5,6	30,3	0,5
6	Рентабельність діяльності, %	20,9	25,9	5,0	25,3	-0,6

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Слід зазначити позитивну динаміку до зростання показників рентабельності: рентабельність за валовим прибутком в 2022 році порівняно із 2021 роком підвищилась на 1,5%, в 2021 році порівняно із 2020 роком на 3,5%; рентабельність діяльності за операційним прибутком в 2022 році порівняно із 2021 роком підвищилась на 0,5%, в 2021 році порівняно із 2020 роком на 5,6%. Частка витрат на розвиток та дослідження корпорації протягом 3 аналізованих років становила 48-51%, що доводить активний розвиток корпорації із питань розширення асортименту товарів та послуг, проведення наукових досліджень із метою підвищення ефективності використання пропонованих товарів та послуг (технічні інноваційні можливості тощо).

2.Баланс. В таблиці 2.18 приведемо баланс корпорації за три роки, оцінимо динаміку показників.

Таблиця 2.18- Баланс компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
	Активи	323888	351002	8%	352755	0,5%
1	Оборотні активи	143713	134836	-6%	135405	0,4%
	Грошові кошти та їх еквіваленти	38016	34940	-8%	23646	-32%
	Цінні папери	52927	27699	-48%	24658	-11%
	Дебіторська заборгованість	16120	26278	63%	28184	7%
	Запаси	4061	6580	62%	4946	-25%
	Неторгівельна дебіторська заборгованість	21325	25228	18%	32748	30%
	Інші оборотні активи	11264	14111	25%	21223	50%
2	Необоротні активи	180175	216166	20%	217350	1%
	Цінні папери	100887	127877	27%	120805	-6%
	Основні засоби	36766	39440	7%	42117	7%
	Інші необоротні активи	42522	44849	5%	54428	21%

Продовження табл.2.18

1	2	3	4	5	6	7
	Пасиви	323888	351002	8%	352755	0%
1	Поточні зобов'язання	105392	125481	19%	153982	23%
	Кредиторська заборгованість	42296	54763	29%	64115	17%
	Інші поточні зобов'язання	42684	47493	11%	60845	28%
	Доходи майбутніх періодів	6643	7612	15%	7912	4%
	Цінні папери	4996	6000	20%	9982	66%
	Інші поточні зобов'язання	8773	9613	10%	11128	16%
2	Інші зобов'язання	153157	162431	6%	148101	-9%
3	Власний капітал	65339	63090	-3%	50672	-20%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Активи корпорації на кінець 2022 року склали 352755 млн.дол, що вище показника 2021 року на 0,5%; активи корпорації на кінець 2021 року склали 351002 млн.дол, що вище показника 2020 року на 8%.

Розмір оборотних активів в 2022 році порівняно із 2021 роком зріс на 0,4%, проте скоротився в 2021 році порівняно із 2020 роком на 6%. Скорочення обсягів оборотних активів в 2021 році порівняно із 2020 роком відбулось за рахунок скорочення обсягів наступних груп оборотних активів: грошові кошти на 8%; цінні папери на 48%. В 2022 році порівняно із 2021 роком відбулося також скорочення деяких груп оборотних активів, а саме: грошові кошти на 32%, цінні папери на 11%, запаси на 25%. Негативним моментом є щорічне зростання обсягів дебіторської заборгованості, проте темпи збільшення обсягів дебіторської заборгованості в 2022 році порівняно із 2021 роком уповільнились порівняно із минулим роком (відповідно 7% та 63%).

Розмір необоротних активів в 2022 році порівняно із 2021 роком зріс на 1%, в 2021 році порівняно із 2020 роком на 20%, що демонструє активну політику підприємства із питань оновлення виробничої бази (обладнання, нематеріальні активи тощо). Негативним моментом є щорічне зростання обсягів кредиторської заборгованості, проте темпи збільшення обсягів кредиторської заборгованості в 2022 році порівняно із 2021 роком уповільнились порівняно із минулим роком (відповідно 17% та 29%).

Вартість власного капіталу в 2022 році склала 50672 млн.грн., що нижче показника 2021 року на 20%. Дане скорочення відбулось за рахунок зменшення обсягів накопиченого іншого сукупного доходу.

В таблиці 2.19 приведемо вертикальний аналіз балансу аналізованої корпорації.

Таблиця 2.19 - Вертикальний аналіз балансу компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		%	%	абсолютний приріст	%	абсолютний приріст
1	2	3	4	5	6	7
	Активи	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0
1	Оборотні активи	44,4	38,4	-6,0	38,4	0,0
	Грошові кошти та їх еквіваленти	11,7	10,0	-1,8	6,7	-3,3
	Цінні папери	16,3	7,9	-8,4	7,0	-0,9
	Дебіторська заборгованість	5,0	7,5	2,5	8,0	0,5
	Запаси	1,3	1,9	0,6	1,4	-0,5
	Неторгівельна дебіторська заборгованість	6,6	7,2	0,6	9,3	2,1
	Інші оборотні активи	3,5	4,0	0,5	6,0	2,0
2	Необоротні активи	55,6	61,6	6,0	61,6	0,0
	Цінні папери	31,1	36,4	5,3	34,2	-2,2
	Основні засоби	11,4	11,2	-0,1	11,9	0,7
	Інші необоротні активи	13,1	12,8	-0,4	15,4	2,7
	Пасиви	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0
1	Поточні зобов’язання	32,5	35,7	3,2	43,7	7,9
	Кредиторська заборгованість	13,1	15,6	2,5	18,2	2,6
	Інші поточні зобов’язання	13,2	13,5	0,4	17,2	3,7
	Доходи майбутніх періодів	2,1	2,2	0,1	2,2	0,1
	Цінні папери	1,5	1,7	0,2	2,8	1,1
	Інші поточні зобов’язання	2,7	2,7	0,0	3,2	0,4
2	Інші зобов’язання	47,3	46,3	-1,0	42,0	-4,3
3	Власний капітал	20,2	18,0	-2,2	14,4	-3,6

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Максимальна частка в структурі активів компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр. припадала на необоротні активи (55-61%); на оборотні активи відповідно припадає 38-44%. Частка оборотних активів в 2022 році порівняно із 2020 роком скоротилась на 6%: скорочення частки цінних паперів в

структурі оборотних активів; скорочення частки запасів. В структурі оборотних активів максимальна частка припадає на дебіторську заборгованість (торгівельну та неторгівельну); в структурі необоротних активів – на цінні папери (рис.2.5).

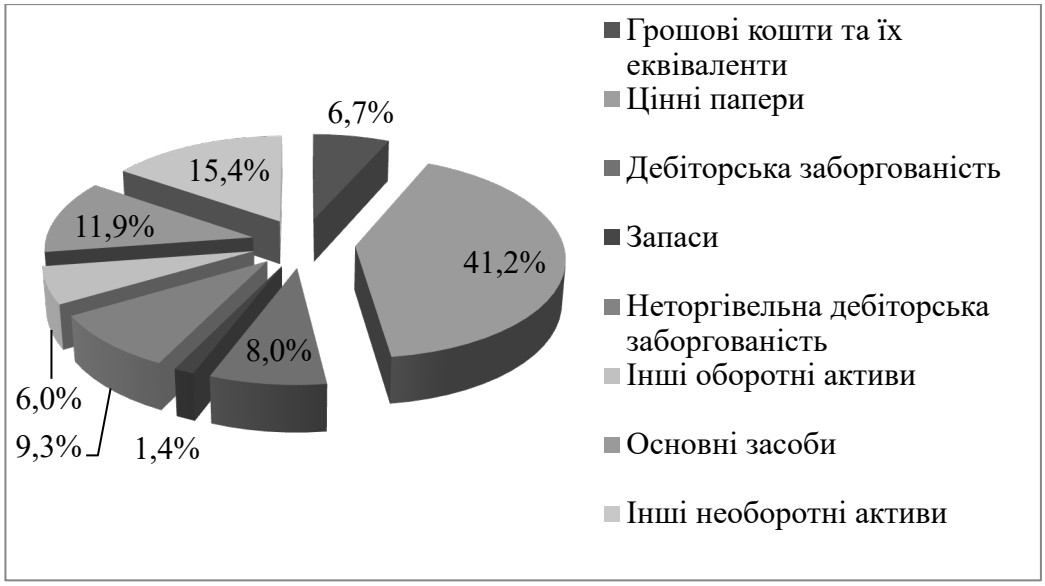

Рисунок 2.5 - Структура оборотних активів компанії Apple Inc. за 2022 р., %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.19

В структурі пасивів корпорації максимальна частка припадає на зобов’язання, власний капітал складав 14,4% від загальної вартості пасивів в 2022 році, що демонструє високий рівень фінансової залежності корпорації від зовнішніх кредиторів. Частка власного капіталу скорочується, що доводить підвищення рівня залежності від зовнішніх кредиторів та вимагає негайного вирішення (розробку заходів по скороченню поточних зобов’язань компанії).

3.Звіт про рух грошових коштів. В таблиці 2.20 приведемо Звіт про рух грошових коштів, оцінимо динаміку показників.

Таблиця 2.20 - Звіт про рух грошових коштів компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Грошові кошти на початок періоду	50224	39789	-21%	35929	-9,7%
	Операційна діяльність					
2	Находження коштів	57411	94680	65%	99803	5%
	Рух коштів:					
3	Знос та амортизація	11056	11284	2%	11104	-1,6%
4	Компенсаційні витрати на основі акцій	6829	7906	16%	9038	14%
5	Витрати/(вигоди) відстроченого податку на прибуток	-215	-4774	2120%	895	-118,7%
6	Інші витрати	-97	-147	52%	111	-175,5%
	Зміни в активах і пасивах					
7	Дебіторська заборгованість, нетто	6917	-10125	-246%	-1823	-82,0%
8	Запаси	-127	-2642	1980%	1484	-156,2%
9	Неторгівельна дебіторська заборгованість	1553	-3903	-351%	-7520	93%
10	Інші оборотні та необоротні активи	-9588	-8042	-16%	-6499	-19,2%
11	Кредиторська заборгованість	-4062	12326	-403%	9448	-23,3%
12	Доходи майбутніх періодів	2081	1676	-19%	478	-71%
13	Інші поточні та довгострокові зобов'язання	8916	5799	-35%	5632	-2,9%
14	Грошові кошти, отримані від операційної діяльності	80674	104038	29%	122151	17,4%
	Інвестиційна діяльність					
15	Придбання цінних паперів	-114938	-109558	-5%	-76923	-29,8%
16	Надходження від погашення ринкових цінних паперів	69918	59023	-16%	29917	-49,3%
17	Надходження від продажу ринкових цінних паперів	50473	47460	-6%	37446	-21%
18	Придбання основних засобів	-7309	-11085	52%	-10708	-3,4%
19	Придбанням бізнесу, нетто	-1524	-33	-98%	-306	827,3%
20	Інші	-909	-352	-61%	-1780	406%
21	Грошові кошти	-4289	-14545	239%	-22354	53,7%
	Фінансова діяльність					
22	Платежі за податками	-3634	-6556	80%	-6223	-5%
23	Виплати дивідендів та їх еквівалентів	-14081	-14467	3%	-14841	2,6%
24	Викуп звичайних акцій	-72358	-85971	19%	-89402	4,0%
25	Надходження від випуску строкових боргових зобов'язань, нетто	16091	20393	27%	5465	-73%

Продовження табл.2.20

1	2	3	4	5	6	7
26	Погашення строкової заборгованості	-12629	-8750	-31%	-9543	9,1%
27	Надходження від погашення комерційних паперів, нетто	-963	1022	-206%	3599	252,2%
28	Інші	754	976	29%	-160	-116%
29	Грошові кошти, що використовуються в фінансовій діяльності	-86820	-93353	8%	-110749	18,6%
30	Зменшення грошових коштів, їх еквівалентів	-10435	-3860	-63%	-10952	183,7%
	Грошові кошти на кінець періоду	39789	35929	-10%	24977	-30%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Отже, грошові кошти на кінець 2022 року склали 24977 млн..дол., що менше залишків на кінець 2021 року на 30%; на кінець 2021 року – 35929 млн.дол., що менше показника за 2020 рік на 10%. Рух грошових коштів був позитивним за три аналізовані роки лише за операційною діяльністю. Так, в 2022 році грошовий потік склав 122151 млн.дол., що вище показника 2021 року на 17,4%; в 2021 році відповідно 104038 млн.дол., що вище показника 2020 року на 29%.

Використовуючи дані із трьох аналізованих вище звітів, розрахуємо наступні показники:

— валова маржа є фінансовим показником, що використовується для оцінки ефективності ведення бізнесу або рентабельності продажу продукції, визначається як різниця між чистим доходом та собівартістю товарів та послуг;

— EBITDA є аналітичним показником, що дорівнює прибутку до вирахування витрат за відсотками по зобов'язаннях, сплати податків та відрахувань на амортизацію необоротних активів;

— NOPAT є чистим операційним прибутком після оподаткування;

— обсяги грошових потоків від трьох видів діяльності;

— рентабельність власного капіталу (ROE) є фінансовим коефіцієнтом, що характеризує ефективність використання власного капіталу;

— рентабельність активів (ROA) є фінансовим коефіцієнтом, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства;

— рентабельність продажів (ROS) є коефіцієнтом, що показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції;

— середньозважена вартість капіталу (WACC) є середньою ціною, яку підприємство платить за використання сукупного капіталу, сформованого з різних джерел;

— економічна додана вартість (EVA) є показником з фінансового менеджменту, який представляє залишковий прибуток, що залишається після вирахування вартості всього капіталу.

На основі приведених звітів (звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, баланс) компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр. здійснимо в таблиці 2.21 розрахунок згаданих вище показників.

Таблиця 2.21 - Розрахунок показників на основі звітів (звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, баланс) компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		значення	значення	відносний приріст, %	значення	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Валовий прибуток, млн..дол.	104956	152836	46%	170782	12%
2	Рентабельність за валовим прибутком, %	38,2%	41,8%	9%	43,3%	4%
3	EBITDA, млн..дол.	76395	120233	57%	130541	9%
4	NOPAT, млн..дол.	57411	94680	65%	99803	5%
5	Грошові потоки від трьох видів діяльності, млн..дол.	-10435	-3860	-63%	-10952	184%
	операційна діяльність	80674	104038	29%	122151	17%
	інвестиційна діяльність	-4289	-14545	239%	-22354	54%
	фінансова діяльність	-86820	-93353	8%	-110749	19%
6	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	88%	150%	71%	197%	31%
7	Рентабельність активів (ROA), %	18%	27%	52%	28%	5%
8	Рентабельність продажів (ROS), %	21%	26%	24%	25%	-2%

Продовження табл.2.21

1	2	3	4	5	6	7
9	Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	7,8	7,6	-3%	7,3	-4%
	очікувана ставка вартості власного капіталу, %	15	15	0%	15	0%
	очікувана ставка вартості позиченого капіталу, %	8	8	0%	8	0%
	сукупний капітал, млн..дол.	323888	351002	8%	352755	0%
	сума власного капіталу, млн..дол.	65339	63090	-3%	50672	-20%
	сума залученого і позиченого капіталу, млн..дол.	258549	287912	11%	302083	5%
	податок на прибуток, %	25	25	0%	25	0%
10	Економічна додана вартість (EVA), млн..дол.	-266477	-256322	-4%	-252952	-1%

Джерело: складено автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Отже, валовий прибуток демонструє позитивну динаміку до зростання.

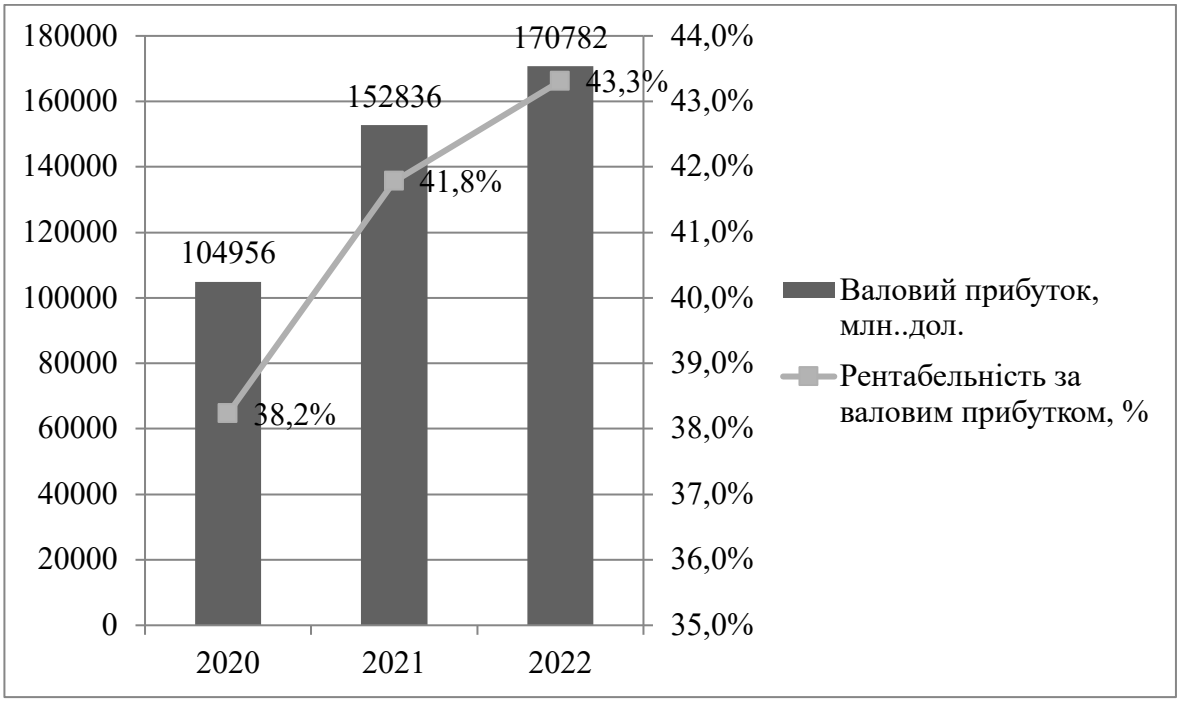

Рисунок 2.6 - Динаміка рентабельності за валовим прибутком компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.21

Так, в 2022 році він склав 170782 млн.дол., що вище показника 2021 року на 12%; в 2021 році – 152836 млн.дол., що вище показника 2020 року на

46%. Рентабельність за валовим прибутком становила протягом трьох аналізованих років 38-43% (рис.2.6).

Динаміку EBITDA та NOPAT приведемо на рис.2.7. Показники протягом трьох аналізованих років демонструють стійку динаміку до зростання, що доводить підвищення ефективності бізнесу. Так, в 2022 році показник EBITDA склав 130541 млн.дол, що вище показника 2021 року на 9%, в 2021 році відповідно 120233 млн.дол., що вище показника 2020 року на 57%. NOPAT в 2022 році склав 99803 млн.дол, що вище показника 2021 року на 5%, в 2021 році відповідно 94680 млн.дол., що вище показника 2020 року на 65%. Негативним моментом є уповільнення темпів зростання показників в 2022 році порівняно із 2021 роком.

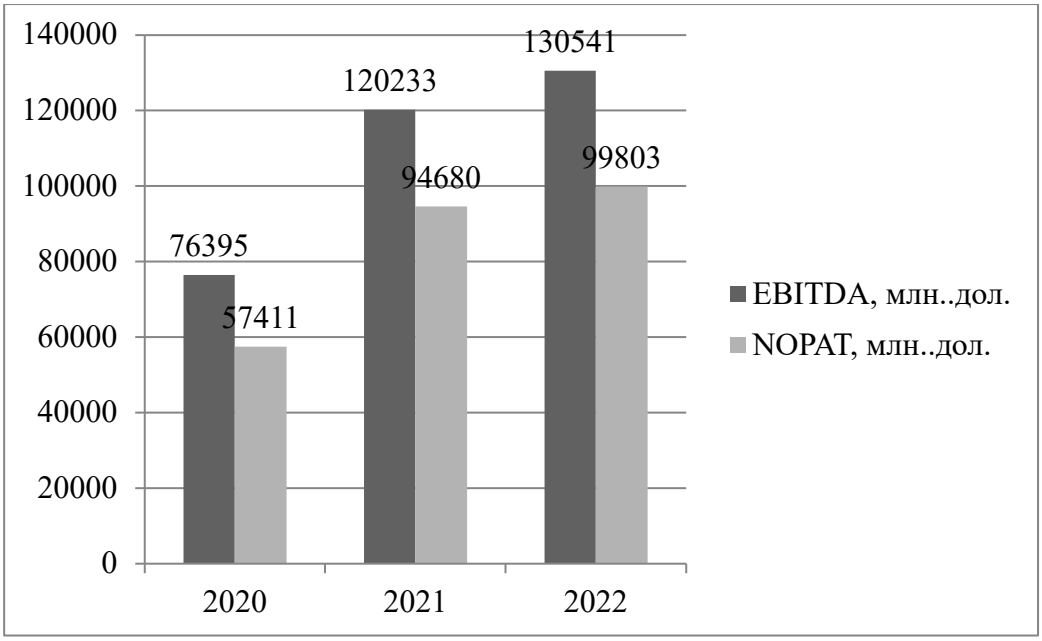

Рисунок 2.7 - Динаміка показників EBITDA та NOPAT компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр., млн..дол.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.21

Як вже наголошувалось, позитивним грошовий потік за 2020-2022 рр. був лише від операційної діяльності (рис.2.8). Отже, надходження від операційної діяльності перевищують витрати компанії від здійснення операційної діяльності; від фінансової та інвестиційної діяльності – навпаки.

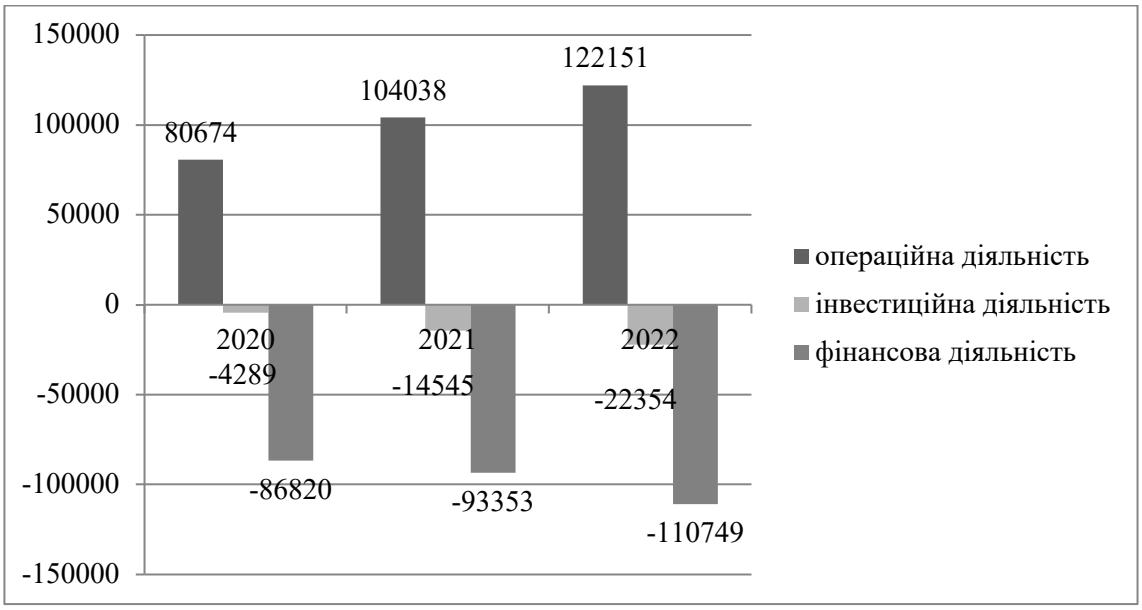

Рисунок 2.8 - Динаміка грошових потоків компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр., млн..дол.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.21

Середньозважена вартість капіталу (WACC) протягом трьох аналізованих років становила близько 7%, вартість на кінець 2022 року порівняно із 2021 роком скоротилась на 0,3 в.п.. Це середня ціна, яку підприємство платить за використання сукупного капіталу, сформованого з різних джерел. Враховуючи факт, що очікувана ставка вартості позиченого капіталу становить 8%, а середньозважена вартість капіталу близько 7%, слід наголосити на низькій ефективності управління капіталом корпорації. Важливо впроваджувати заходи по оптимізації структури капіталу – залучення до структури капіталу цінних паперів із низькою ризиковістю, оптимізація управління позиковим капіталом тощо.

Від'ємна величина EVA свідчить про те, що компанія не створює вартість, тобто її цінність для акціонерів знижується. Проте позитивним слід вважати зменшення від'ємного значення даного показника.

В даному параграфі також розглянемо питання організації роботи фінансової служби в корпорації Apple Inc. В штаб-квартирі, головному офісі корпорації організовано роботу Фінансової дирекції, структуру якої

побудовано за географічним та функціональним принципом. Географічна структура Фінансової дирекції головного офісу передбачає створення окремих департаментів під кожний географічний сегмент бізнесу та головний фінансовий департамент:

— фінансовий департамент географічного сегменту «Америка»;

— фінансовий департамент географічного сегменту «Європа»;

— фінансовий департамент географічного сегменту «Китай»;

— фінансовий департамент географічного сегменту «Японія»;

— фінансовий департамент географічного сегменту «Азіатсько-Тихоокеанський регіон»;

— головний фінансовий департамент корпорації Apple Inc.

До складу кожного фінансового департаменту в складі Фінансової дирекції корпорації Apple Inc. входять наступні відділи:

— фінансовий відділ (географічного сегменту «Америка»; географічного сегменту «Європа»; географічного сегменту «Китай»; географічного сегменту «Японія»; географічного сегменту «Азіатсько-Тихоокеанський регіон»; головний фінансовий департамент корпорації Apple Inc.);

— відділ фінансового контролінгу (географічного сегменту «Америка»; географічного сегменту «Європа»; географічного сегменту «Китай»; географічного сегменту «Японія»; географічного сегменту «Азіатсько-Тихоокеанський регіон»; головний фінансовий департамент корпорації Apple Inc.);

— відділ внутрішнього аудиту (географічного сегменту «Америка»; географічного сегменту «Європа»; географічного сегменту «Китай»; географічного сегменту «Японія»; географічного сегменту «Азіатсько-Тихоокеанський регіон»; головний фінансовий департамент корпорації Apple Inc.);

— відділ бухгалтерського обліку (географічного сегменту «Америка»; географічного сегменту «Європа»; географічного сегменту «Китай»; географічного сегменту «Японія»; географічного сегменту «Азіатсько-Тихоокеанський регіон»; головний фінансовий департамент корпорації Apple Inc.);

— відділ звітності (географічного сегменту «Америка»; географічного сегменту «Європа»; географічного сегменту «Китай»; географічного сегменту «Японія»; географічного сегменту «Азіатсько-Тихоокеанський регіон»; головний фінансовий департамент корпорації Apple Inc.);

— планово-економічний відділ (географічного сегменту «Америка»; географічного сегменту «Європа»; географічного сегменту «Китай»; географічного сегменту «Японія»; географічного сегменту «Азіатсько-Тихоокеанський регіон»; головний фінансовий департамент корпорації Apple Inc.).

В свою чергу в кожній країні в головному офісі представництва також організовано роботу Фінансового департаменту, до складу якого входять наступні відділи: фінансовий відділ; відділ фінансового контролінгу; відділ внутрішнього аудиту; відділ бухгалтерського обліку; відділ звітності; планово-економічний відділ. Опис задач відділів приведемо в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Задачі відділів в структурі Фінансової дирекції корпорації Apple Inc.

№	Відділ	Структура відділу	Опис задач
1	2	3	4
1	Фінансовий відділ		
	географічного сегменту	керівник відділу сегменту менеджери відділу	аналіз показників фінансового стану (ділова активність, фінансова незалежність, рентабельність), аналіз звітності (коефіцієнтний аналіз, горизонтальний, вертикальний), робота із банками; головний фінансовий департамент корпорації – аналогічні задачі на рівні головного департаменту
	головний фінансовий департамент корпорації	директор головного фінансового департаменту менеджери	

Продовження табл.2.22

1	2	3	4
2	Відділ фінансового контролінгу		
	географічного сегменту	керівник відділу сегменту менеджери відділу	складання платіжного календаря, контроль оплат, обробка заявок на оплату, перевірка рахунків, контроль витрат за центрами відповідальності; головний фінансовий департамент корпорації – аналогічні задачі на рівні головного департаменту
	головний фінансовий департамент корпорації	директор головного фінансового департаменту менеджери	
3	Відділ внутрішнього аудиту		
	географічного сегменту	керівник відділу сегменту менеджери відділу	проведення внутрішніх перевірок представництв сегменту, складання планів перевірок, контроль термінів виконання, контроль коригування помилок, виявлених в ході перевірки
	головний фінансовий департамент корпорації	директор головного фінансового департаменту менеджери	проведення внутрішніх перевірок представництв сегменту, головного офісу сегменту, складання планів перевірок, контроль термінів виконання, контроль коригування помилок, виявлених в ході перевірки
4	Відділ бухгалтерського обліку		
	географічного сегменту	головний бухгалтер менеджери	ведення бухгалтерського обліку, фінансового та статистичного обліку, звітування перед податковою та органами статистики на рівні представництв, сегменту. Консолідація звітів на рівні представництв, сегменту
	головний фінансовий департамент корпорації	головний бухгалтер менеджери	ведення бухгалтерського обліку, фінансового та статистичного обліку, звітування перед податковою та органами статистики на рівні головного офісу. Консолідація звітів на рівні головного офісу
5	Відділ звітності		
	географічного сегменту	керівник відділу сегменту менеджери відділу	складання управлінської звітності (звіт про прибутки та збитки, баланс, звіт про рух грошових коштів, інші форми управлінської звітності) на рівні представництв, сегменту. Консолідація звітів на рівні представництв, сегменту

Продовження табл.2.22

1	2	3	4
	головний фінансовий департамент корпорації	директор головного фінансового департаменту менеджери	складання управлінської звітності (звіт про прибутки та збитки, баланс, звіт про рух грошових коштів, інші форми управлінської звітності) на рівні головного офісу. Консолідація звітів на рівні головного офісу
6	Планово-економічний відділ		
	географічного сегменту	керівник відділу сегменту менеджери відділу	калькуляція собівартості, контроль витрат на виробництво, аналіз руху основних засобів виробничого призначення, проведення інвентаризацій на рівні представництв, сегменту
	головний фінансовий департамент корпорації	директор головного фінансового департаменту менеджери	калькуляція собівартості, контроль витрат на виробництво, аналіз руху основних засобів виробничого призначення, проведення інвентаризацій на рівні головного офісу
7	Відділ бюджетування		
	географічного сегменту	керівник відділу сегменту менеджери відділу	складання бюджетів, бізнес – планів, контроль виконання бюджетів, організація бюджетних процесів. Консолідація бюджетів на рівні представництв, сегменту
	головний фінансовий департамент корпорації	директор головного фінансового департаменту менеджери	складання бюджетів, бізнес – планів, контроль виконання бюджетів, організація бюджетних процесів. Консолідація бюджетів на рівні головного офісу

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Слід зазначити складність структури фінансового департаменту, що пояснюється масштабами діяльності корпорації – широкий асортимент товарів та послуг; велика кількість географічних сегментів та представництв; потреби керівництва в розгорнутій, вичерпній, вчасній та повній внутрішній звітності. Наразі структура повністю відповідає потребам корпорації, проте важливо приділяти увагу постійному підвищенню кваліфікації та навчанню не лише нового персоналу, але й персоналу, який давно працює у відділах. Це обумовлюється постійними змінами в специфіці діяльності корпорації,

розширенні вимог керівництва до якості звітності, змінами в обліковій політиці тощо.

При складанні внутрішньої звітності фахівці Фінансової дирекції корпорації спираються на положення GAAP.

Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (GAAP) відносяться до загального набору прийнятих принципів, стандартів та процедур бухгалтерського обліку, яких повинні дотримуватися компанії та їхні бухгалтери при складанні їх фінансової звітності. GAAP - це сукупність авторитетних стандартів (встановлених радами політики) та загальноприйнятих способів обліку та звітності бухгалтерської інформації. GAAP підвищує чіткість передачі фінансової інформації.

2.3 Основні проблеми та недоліки в системі формування і використання внутрішньої звітності

Враховуючи приведені вище дослідження, доцільно в даному параграфі привести проблеми та недоліки в системі формування і використання внутрішньої звітності.

В таблиці 2.23 приведемо опис розподілу обов'язків серед персоналу із питань формування і використання внутрішньої звітності. Слід зазначити, що в організаційній структурі управління корпорацією виокремлені посади, які несуть відповідальність за роботу сегментів (товари / послуги та регіони) – Операційні директори (які в свою чергу мають заступників в кожній країні діяльності корпорації) (ОД – операційний директор; ФД - директор фінансового департаменту; ДП - директор з персоналу; RD - директор RD; ДВ - директор із виробництва; ДР - директор із розвитку).

Таблиця 2.23 - Розподіл обов'язків серед персоналу із питань формування і використання внутрішньої звітності (матриця розподілу відповідальності)

№	Посада/ задача	ОД	ФД	ДП	RD	ДВ	ДР
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обґрунтування концепту складання внутрішньої звітності	*	*				
2	Розробка форматів внутрішньої звітності - продажі	*	*				
3	Розробка форматів внутрішньої звітності – дослідження		*		*	*	*
4	Розробка форматів внутрішньої звітності – витрати		*	*			
5	Розробка форматів внутрішньої звітності – ефективність бізнесу		*				
6	Розробка форматів внутрішньої звітності – управління персоналом	*	*	*	*	*	*

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Отже, в розробці концептів та форматів внутрішньої звітності для оцінки ефективності управління бізнесом, зокрема в розрізі регіональних та товарних сегментів приймають участь керівники структурних підрозділів, операційні директори та фінансовий директор.

Незважаючи на таку кількість зайнятого персоналу, все ж таки корпорація стикається із рядом проблем в процесі формування і використання системи внутрішньої звітності, що зумовлене насамперед не типовістю ринків, на яких працює компанія, великою кількістю представництв, в яких потрібно провести колосальну роботу по адаптації типово внутрішньої звітності корпорації, яка повинна бути впроваджена в діяльність в кожній країні.

Опис проблем та недоліків в системі формування і використання внутрішньої звітності приведемо в таблиці 2.24. Основними недоліками виокремлені наступні: відмінності в економічному розвитку країн, в яких представлена корпорація; велика кількість невпорядкованої управлінської інформації; відмінності в облікових політиках та стандартах обліку різних

країн світу; відсутність звітів, які демонструють ефективність роботи центрів відповідальності.

Таблиця 2.24 - Опис проблем та недоліків в системі формування і використання внутрішньої звітності Apple Inc.

№	Недолік / Проблема	Опис	Напрямки вирішення
1	2	3	4
1	Відмінності в економічному розвитку країн, в яких представлена корпорація	Неврахування низки макроекономічних показників, які чинять вагомий вплив на результативність бізнесу, та за умов неврахування викривляють показники внутрішньої звітності	Наймання в кожному сегменті співробітника, відповідального за вивчення макроекономічних тенденцій ринку (інфляція, курси валют, динаміка валового внутрішнього продукту тощо)
2	Велика кількість невпорядкованої управлінської інформації	Через різноманіть та різноплановість управлінської інформації досить часто є неможливою вчасна та повна консолідація наявної інформації	Збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc.
3	Відмінності в облікових політиках та стандартах обліку різних країн світу	Неврахування стандартів обліку може призвести до викривлення показників внутрішньої звітності, необґрунтованості показників, і, як наслідок, неправильних управлінських рішень	Збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc.
4	Відсутність звітів, які демонструють ефективність роботи центрів відповідальності	Неможливість розробки заходів в напрямку вдосконалення діяльності центрів відповідальності	Використання інструментів стратегічного аналізу із метою розробки заходів по вдосконаленню діяльності центрів відповідальності

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Описані в таблиці 2.24 проблеми та недоліки в системі формування і використання внутрішньої звітності Apple Inc. чинять негативний вплив на якість управлінських рішень та потребують негайного вирішення, що буде приведене в наступному розділі.

На основі дослідження, приведеного в розділі, слід зробити наступні висновки. Apple Inc. є американською технологічною компанією з офісом у Купертіно (Каліфорнія), якою проектується та розробляється побутова

електроніка, програмне забезпечення та онлайн-сервіси. Основними елементами системи внутрішньої звітності корпорації Apple є аналіз результатів корпорації в розрізі продуктів, регіонів та показників ефективності бізнесу.

Чистий дохід корпорації за 2022 рік порівняно із 2021 роком зріс на 8% або на 28511 млн.дол. Чистий дохід від реалізації товарів зріс на 6%, а від надання послуг на 14%. Максимальна частка в структурі доході припадала протягом 3 аналізованих років на чистий дохід від реалізації товарів (80-81% в загальній структурі доходів); на чистий дохід від надання послуг припадає 19-20% чистого доходу. На інноваційні продукти в структурі товарів корпорації припадало в 2022 році 40% чистого доходу, що вище показника 2021 року на 16%. На інноваційні послуги – 46% в 2022 році та 48% в 2021 році. Це наголошує на активній інноваційній політиці корпорації, що дозволяє їй зайняти лідируючу позицію на ринку.

Компанією формується внутрішня звітність по обсягам продажів за географічними критеріями. Звітні сегменти компанії формуються із наступних регіонів: Америка, Європа, Китай, Японія та інші країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. В кожному сегменті продаються однакові товари та надаються типові послуги, проте такий поділ на сегменти дозволяє чітко вивчити поведінку споживачів згаданих вище ринків, і, відповідно, внести зміни в асортиментну політику та комунікаційну політику, що сприятиме збільшенню обсягів продажів корпорації. В 2022 році на країни Америки припадало 62% чистого доходу корпорації, на країни Європи – 35%. Щороку зростає частка продажів через споживачів даних регіонів, що доводить повне задоволення потреб споживачів даних регіонів та відповідність якості та технічних характеристик продуктів даній цільовій аудиторії.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2022 році склав 152895 млн.дол., з них 62683 млн.дол. по сегменту «Америка» та 35233 млн.дол. по сегменту «Європа». Слід відзначити позитивну динаміку до

зростання показника рентабельності операційної діяльності за регіональними сегментами в 2020-2022 рр. Зростання показника відмічене за всіма сегментами регіональної структури продажів корпорації.

Станом на кінець 2022 року в корпорації працювало 164820 співробітників, найбільша чисельність в сегменті «Америка» - 74202 осіб, що на 7% вище чисельності персоналу порівняно із 2021 роком. Максимальної продуктивності праці досягнуто в сегменті «Китай» за результатами 2022 року – 3,33 млн.дол. / 1 особа та «Америка» - 2,29 млн.дол. / 1 особа. Слід відзначити зростання показника в 2022 році порівняно із 2021 роком на 1% (в 2022 році показник склав 2,39 млн.дол. / 1 особа; в 2021 році – 2,37 млн.дол. / 1 особа). Показники скоротились за сегментами «Кита» - -1% та «Японія» - -14% за підсумками 2022 року. Максимальної продуктивності праці досягнуто в сегменті «Товари» за результатами 2022 року – 2,82 млн.дол. / 1 особа. Слід відзначити зростання показника в 2022 році порівняно із 2021 роком на 1% (в 2022 році показник склав 2,39 млн.дол. / 1 особа; в 2021 році – 2,37 млн.дол. / 1 особа).

Основними недоліками у формуванні внутрішньої звітності Apple Inc. виокремлені наступні: відмінності в економічному розвитку країн, в яких представлена корпорація; велика кількість невпорядкованої управлінської інформації; відмінності в облікових політиках та стандартах обліку різних країн світу; відсутність звітів, які демонструють ефективність роботи центрів відповідальності. Викоремлені проблеми та недоліки в системі формування і використання внутрішньої звітності Apple Inc. чинять негативний вплив на якість управлінських рішень та потребують негайного вирішення.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ КОМПАНІЇ APPLE

3.1 Шляхи удосконалення використання внутрішньої звітності у процесі здійснення контролю діяльності центрів відповідальності

Контроль діяльності центрів відповідальності в корпораціях здійснюється в розрізі показників внутрішньої звітності, який є специфічним для кожного типу центрів відповідальності. В структурі компанії Apple слід виділити наступні центри відповідальності, приведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Структура центрів відповідальності компанії Apple

№	Тип центру відповідальності	Відділи	Показники ефективності діяльності
1	2	3	4
1	Центр доходів	Департаменти продажів за географічними сегментами: Америка - країни Північної та Південної Америки; Європа – країни Європи, Індія, Близький Схід і Африка; Китай – Китай, Гонконг і Тайвань; Японія; Азіатсько-Тихоокеанський регіон - Австралія та азіатські країни, які не включені до інших сегментів внутрішньої звітності корпорації. В кожній країні / представництві корпорації – відділ продажів	Чистий дохід, отриманий в сегменті за всіма видами товарів Чистий дохід, отриманий в сегменті за окремими видами товарів Чистий дохід, отриманий в представництві за всіма видами товарів Чистий дохід, отриманий в представництві за окремими видами товарів Виконання плану по продажах в сегменті за всіма видами товарів Виконання плану по продажах в представництві за всіма видами товарів (по кількості одиниць товарів та чистому доходу) Аналогічні звіти по групах товарів, опис яких приведений в параграфі 2.1. Середній показник продажів на 1 сегмент, 1 представництво, на 1 співробітника підрозділу в динаміці тощо

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
2	Центри витрат	Структурні підрозділи сегментів: Америка, Європа, Китай, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Японія – регіональні дирекції; структурні підрозділи представництв - департамент персоналу, департамент маркетингу, логістики, фінансовий департамент тощо	Бюджет витрат на утримання регіональних дирекцій, витрати на 1 співробітника регіональної дирекції Бюджет витрат на утримання структурних підрозділів представництв, витрати на 1 співробітника представництва Виконання бюджетів на утримання (контроль витрат за статтями витрат та цільовим використанням) Показники ефективності діяльності за окремим підрозділом, опис яких буде приведений нижче (система показників KPI)
3	Центри інвестицій	Департамент інвестицій (регіональні дирекції) Департамент розвитку та досліджень Департамент розробки нових видів товарів та послуг Технічний департамент (розробка IT – сервісів та інших видів послуг)	Кількість інвестиційних проектів, розроблених департаментом інвестицій певної регіональної дирекції (ефективність проектів відповідно до розрахованих показників інвестиційної привабливості проектів) Кількість реалізованих проектів із розвитку бізнесу (відкриття нових представництв, введення в асортимент представництв нових видів товарів тощо (на рівні регіональної дирекції) Кількість розроблених нових видів товарів та послуг (на рівні регіональної дирекції) Виконання планів по окресленим вище показникам, динаміка показників тощо

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Виходячи із структури центрів відповідальності компанії Apple, приведеної в таблиці 3.1 та структури показників ефективності, доцільним є розробка форматів звітності, пропонованої в межах удосконалення використання внутрішньої звітності у процесі здійснення контролю діяльності центрів відповідальності.

1.Центри доходів. В таблиці 3.2 опишемо показники, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри доходів).

Таблиця 3.2 - Опис показників, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри доходів)

№	Структурні підрозділи	Характеристика показників ефективності діяльності
1	2	3
1	Департаменти продажів за географічними сегментами	
	Чистий дохід, отриманий в сегменті за всіма видами товарів	Оцінка структури продажів (на який сегмент припадає максимальна частка продажів) Складання матриці БКГ (товари – зірки, товари – знаки питання, товари – дійні корови, товари – собаки) Динаміка чистого доходу, отриманого в сегменті за всіма видами товарів Виконання плану за кількісними показниками
	Чистий дохід, отриманий в сегменті за всіма видами послуг	Оцінка структури продажів Складання матриці БКГ (послуги – зірки, послуги – знаки питання, послуги – дійні корови, послуги – собаки) Динаміка чистого доходу, отриманого в сегменті за всіма видами послуг Виконання плану
	Чистий дохід, отриманий в сегменті за всіма групами клієнтів	Оцінка структури продажів АВС – аналіз (якими групами клієнтів забезпечується 80% продажів компанії – принцип Парето)
	Чистий дохід, отриманий в сегментах	Оцінка структури продажів по сегментам АВС – аналіз (якими географічними сегментами забезпечується 80% продажів компанії – принцип Парето)
	Середній показник продажів на 1 сегмент, на 1 співробітника сегменту	Продуктивність праці сегменту та співробітників сегменту в динаміці
	Залишки товарів по сегменту (за даними балансу)	Показник оборотності товарів по сегменту (який сегмент забезпечує найвищий рівень оборотності товарів)
	Рентабельність діяльності сегменту	Загальний показник ефективності роботи сегменту
2	Відділи продажів представництв	
	Чистий дохід, отриманий в представництві за всіма видами товарів	Оцінка структури продажів (на яке представництво припадає максимальна частка продажів). Доцільно розглянути також окремо структуру в сегменті по представництвам географічного сегменту Складання матриці БКГ (товари – зірки, товари – знаки питання, товари – дійні корови, товари – собаки). Динаміка чистого доходу, отриманого в представництві за всіма видами товарів Виконання плану

Продовження табл.3.2

1	2	3
	Чистий дохід, отриманий в представництві за всіма видами послуг	Оцінка структури продажів (на яке представництво припадає максимальна частка продажів). Доцільно розглянути також окремо структуру в сегменті по представництвам географічного сегменту Складання матриці БКГ (послуги – зірки, послуги – знаки питання, послуги – дійні корови, послуги – собаки). Динаміка чистого доходу, отриманого в представництві за всіма видами послуг Виконання плану
	Чистий дохід, отриманий в представництві за всіма групами клієнтів	Оцінка структури продажів за всіма групами клієнтів АВС – аналіз (якими групами клієнтів забезпечується 80% продажів компанії – принцип Парето)
	Чистий дохід, отриманий в представництвах	Оцінка структури продажів по представництвам АВС – аналіз (якими представництвами забезпечується 80% продажів компанії – принцип Парето)
	Середній показник продажів на 1 представництво, на 1 співробітника представництва	Продуктивність праці представництво та співробітників представництв в динаміці
	Залишки товарів по представництву (за даними балансу)	Показник оборотності товарів по представництву (яке представництво забезпечує найвищий рівень оборотності товарів)
	Рентабельність діяльності представництва	Загальний показник ефективності роботи представництво

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Сформуємо на основі приведених в таблиці 3.2 форми внутрішньої звітності.

Департаменти продажів за географічними сегментами.

Оцінка структури продажів (на який сегмент припадає максимальна частка продажів).

Таблиця 3.3 - Чистий дохід корпорації за регіональними сегментами за 2020-2022 рр. (млн..дол.)

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка	124556	153306	23	169658	11
2	Європа	68640	89307	30	95118	7
3	Китай	40308	68366	70	74200	9

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5	6	7
4	Японія	21418	28482	33	25977	-9
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	19593	26356	35	29375	11
	Разом	274515	365817	33	394328	8

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Таким чином, сегментом «Америка» забезпечений максимальний обсяг продажів протягом трьох аналізованих років, другу позицію займають представництва сегменту «Європа».

Складання матриці БКГ (товари – зірки, товари – знаки питання, товари – дійні корови, товари – собаки).

Таблиця 3.4 - Складання матриці БКГ (товари – зірки, товари – знаки питання, товари – дійні корови, товари – собаки) за сегментами

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка	104682	132471	27%	133355	1%
	iPhone®	66993	92811	39%	95859	3%
	Мак Mac®	9502	11307	19%	12919	14%
	iPad®	8913	13452	51%	11430	-15%
	Wearables, Home and Accessories	19274	14901	-23%	13147	-12%
2	Європа	47502	58347	23%	72821	25%
	iPhone®	29304	32854	12%	42874	30%
	Мак Mac®	6502	7307	12%	8523	17%
	iPad®	6589	8301	26%	9201	11%
	Wearables, Home and Accessories	5107	9885	94%	12223	24%
3	Китай	35211	61845	76%	64527	4%
	iPhone®	22521	46615	107%	43852	-6%
	Мак Mac®	5602	6279	12%	7612	21%
	iPad®	4218	4317	2%	4502	4%
	Wearables, Home and Accessories	2870	4634	61%	8561	85%
4	Японія	17501	23227	33%	24895	7%
	iPhone®	9524	11852	24%	14203	20%
	Мак Mac®	2588	4152	60%	4971	20%
	iPad®	2256	3897	73%	2218	-43%
	Wearables, Home and Accessories	3133	3326	6%	3503	5%

Продовження табл.3.4

1	2	3	4	5	6	7
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	15851	21502	36%	20601	-4%
	iPhone®	9439	7841	-17%	8701	11%
	Мак Mac®	4428	6145	39%	6152	0%
	iPad®	1748	1895	8%	1941	2%
	Accessories	236	5621	2282%	3807	-32%
	Разом	220747	297392	35%	316199	6%

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Розрахунок частки товарів в структурі продажів сегменту приведемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Частки товарів в структурі продажів сегментів за 2021-2022 рр.

№	Сегмент	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
1	Америка	100%	100%
	iPhone®	70%	72%
	Мак Mac®	9%	10%
	iPad®	10%	9%
	Wearables, Home and Accessories	11%	10%
2	Європа	100%	100%
	iPhone®	56%	59%
	Мак Mac®	13%	12%
	iPad®	14%	13%
	Wearables, Home and Accessories	17%	17%
3	Китай	100%	100%
	iPhone®	75%	68%
	Мак Mac®	10%	12%
	iPad®	7%	7%
	Wearables, Home and Accessories	7%	13%
4	Японія	100%	100%
	iPhone®	51%	57%
	Мак Mac®	18%	20%
	iPad®	17%	9%
	Wearables, Home and Accessories	14%	14%
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	100%	100%
	iPhone®	36%	42%
	Мак Mac®	29%	30%
	iPad®	9%	9%
	Wearables, Home and Accessories	26%	18%

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Для побудови матриці БКГ використаємо дані за 2021-2022 рік. Для частки товару в сегменті встановимо на рівні: висока, середня та низька; для темпів прирості відповідно – високий, середній та низький.

Таблиця 3.6 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ по сегментам

№	Сегмент	2021 р.		2022 р.		Частка за 2021 рік (коментар)	Частка за 2022 рік (коментар)
		млн..дол.	відносний приріст, % (коментар)	млн..дол.	відносний приріст, % (коментар)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Америка	132471	В	133355	Н		
	iPhone®	92811	В	95859	Н	В	В
	Мак Mac®	11307	С	12919	В	Н	Н
	iPad®	13452	В	11430	Н	Н	Н
	Wearables, Home and Accessories	14901	Н	13147	Н	Н	Н
2	Європа	58347	С	72821	В		
	iPhone®	32854	Н	42874	В	В	В
	Мак Mac®	7307	Н	8523	С	С	С
	iPad®	8301	С	9201	С	С	С
	Wearables, Home and Accessories	9885	В	12223	В	С	С
3	Китай	61845	В	64527	Н		
	iPhone®	46615	В	43852	Н	В	В
	Мак Mac®	6279	С	7612	С	Н	Н
	iPad®	4317	Н	4502	Н	Н	Н
	Wearables, Home and Accessories	4634	С	8561	В	Н	Н
4	Японія	23227	С	24895	Н		
	iPhone®	11852	С	14203	С	В	В
	Мак Mac®	4152	В	4971	С	С	С
	iPad®	3897	В	2218	Н	С	С
	Wearables, Home and Accessories	3326	Н	3503	Н	С	С
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	21502	С	20601	Н		
	iPhone®	7841	Н	8701	С	С	С
	Мак Mac®	6145	С	6152	Н	С	С
	iPad®	1895	Н	1941	Н	Н	Н
	Wearables, Home and Accessories	5621	В	3807	Н	С	С

Джерело: складено автором на основі таблиць 3.4-3.5

Виокремимо групи товарів за матрицею БКГ в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Виокремлення груп товарів за матрицею БКГ

№	Група товарів	Група
1	2	3
1	Америка	
	iPhone®	Дійні корови
	Мак Mac®	Знаки питання
	iPad®	Собаки
	Wearables, Home and Accessories	Собаки
2	Європа	
	iPhone®	Зірки
	Мак Mac®	Знаки питання
	iPad®	Знаки питання
	Wearables, Home and Accessories	Знаки питання
3	Китай	
	iPhone®	Дійні корови
	Мак Mac®	Знаки питання
	iPad®	Собаки
	Wearables, Home and Accessories	Знаки питання
4	Японія	
	iPhone®	Дійні корови
	Мак Mac®	Знаки питання
	iPad®	Собаки
	Wearables, Home and Accessories	Собаки
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	
	iPhone®	Знаки питання
	Мак Mac®	Дійні корови
	iPad®	Собаки
	Wearables, Home and Accessories	Дійні корови

Джерело: складено автором

Візуалізуємо матрицю БКГ на прикладі сегменту «Америка».

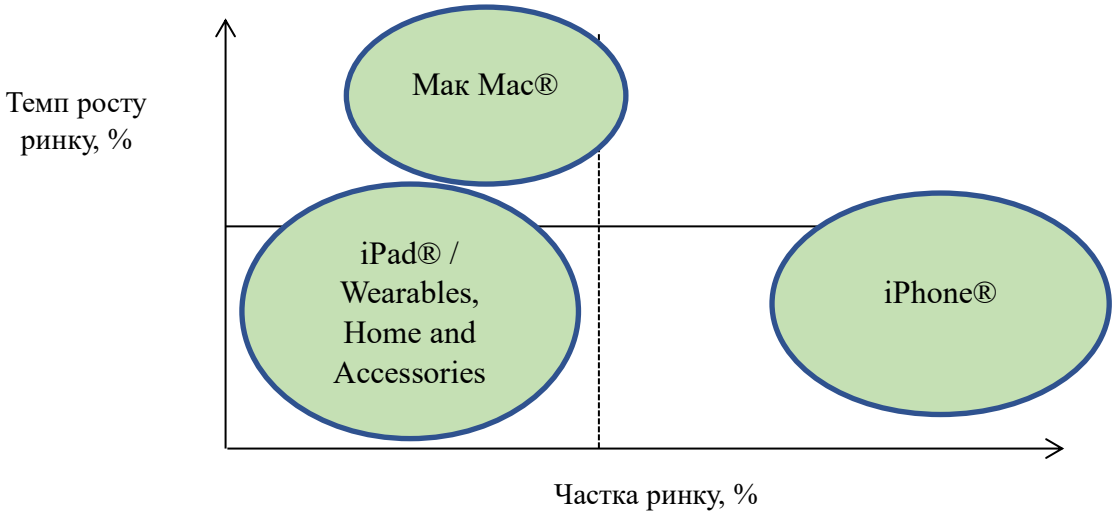

Рисунок 3.1 - Візуалізація матриці БКГ (сегмент «Америка»)

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.7

Отже, портфель товарів по сегментам діяльності незбалансований, оскільки представлені лише 3 групи товарів із чотирьох.

Динаміка чистого доходу, отриманого в сегменті за всіма видами товарів. Аналіз, приведений в таблиці 3.4, демонструє, що за сегментом «Америка» в 2021 порівняно із 2020 роком відбулось збільшення обсягів продажів за наступними групами товарів, зокрема за iPhone® - +39%; Мак Mac® - + 19%; iPad® - +51%.

Обсяги продажів товарів групи Wearables, Home and Accessories скоротився на 23%. В 2022 порівняно із 2021 роком відбулось збільшення обсягів продажів за наступними групами товарів, зокрема за iPhone® - +3%; Мак Mac® - + 14%. Темпи зростання чистого доходу в 2022 році порівняно із 2021 роком суттєво уповільнились, що вимагає від керівництва додаткових з'ясувань причин таких відхилень.

Виконання плану за кількісними показниками. Для аналізу оберемо сегмент «Америка».

Таблиця 3.8 - Виконання плану продажів по сегменту «Америка»

№	Група товарів	2020 р.			2021 р.			2022 р.		
		план	факт	%	план	факт	%	план	факт	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	iPhone®	59815	66993	112%	83538	92811	111%	88431	95859	108%
2	Мак Mac®	8798	9502	108%	10647	11307	106%	12269	12919	105%
3	iPad®	8489	8913	105%	12960	13452	104%	10875	11430	105%
4	Wearables, Home and Accessories	19667	19274	98%	14724	14901	101%	13240	13147	99%
5	Разом	96769	104682	108%	121869	132471	109%	124815	133355	107%

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Отже, план продажів за 2022 рік виконаний на 107%: iPhone® - 108; Мак Mac® та iPad® на 105%; Wearables, Home and Accessories – на 99%. При невиконанні плану керівництву необхідно шукати причини, що може полягати в завищенні планових показників, в зміні споживчих переваг клієнтів, виведенні на ринок інноваційного продукту конкурентами, що скорочує попит на товари корпорації.

Аналогічний аналіз також проводиться в розрізі послуг, що також дозволяє керівництву виявити причини невиконання плану, скорочення доходів та прийняти відповідні управлінські рішення по їх усуненню.

Чистий дохід, отриманий в сегменті за всіма групами клієнтів.

Оцінка структури продажів за групами клієнтів. Основними групами клієнтів корпорації є фізичні особи, телекомунікаційні компанії – юридичні особи, дистриб'ютори – юридичні особи, заклади освіти – юридичні особи, виробничі підприємства – юридичні особи, інші групи клієнтів. В розрізі цільової аудиторії в таблиці 3.9 приведемо інформацію про структуру продажів товарів за сегментами в 2020-2022 рр.

Таблиця 3.9 - Структура продажів товарів за сегментами в 2020-2022 рр. (в розрізі клієнтів)

№	Сегмент	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Америка / товари	104682	132471	27%	133355	1%
	фізичні особи	12612	25601	103%	26785	5%
	телекомунікаційні компанії	18307	25502	39%	24812	-3%
	дистриб'ютори	29305	31508	8%	32895	4%
	заклади освіти	28611	29601	3%	28611	-3%
	виробничі підприємства	15302	17895	17%	18305	2%
	інші групи клієнтів	545	2364	334%	1947	-18%
2	Європа	47502	58347	23%	72821	25%
	фізичні особи	7527	9256	23%	15685	69%
	телекомунікаційні компанії	10305	11852	15%	13897	17%
	дистриб'ютори	11602	12983	12%	16985	31%
	заклади освіти	3251	4895	51%	7564	55%
	виробничі підприємства	8216	10607	29%	13546	28%
	інші групи клієнтів	6601	8754	33%	5144	-41%
3	Китай	35211	61845	76%	64527	4%
	фізичні особи	3251	7528	132%	7895	5%
	телекомунікаційні компанії	5895	11602	97%	12563	8%
	дистриб'ютори	8521	17301	103%	18547	7%

Продовження табл.3.9

1	2	3	4	5	6	7
	заклади освіти	5854	9568	63%	10894	14%
	виробничі підприємства	7456	12463	67%	9562	-23%
	інші групи клієнтів	4234	3383	-20%	5066	50%
4	Японія	17501	23227	33%	24895	7%
	фізичні особи	2258	2895	28%	3256	12%
	телекомунікаційні компанії	3652	4562	25%	4895	7%
	дистриб'ютори	4896	6895	41%	7652	11%
	заклади освіти	1256	1847	47%	2089	13%
	виробничі підприємства	3752	5263	40%	5984	14%
	інші групи клієнтів	1687	1765	5%	1019	-42%
5	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	15851	21502	36%	20601	-4%
	фізичні особи	2587	3861	49%	3985	3%
	телекомунікаційні компанії	5689	7285	28%	7156	-2%
	дистриб'ютори	3752	4556	21%	4465	-2%
	заклади освіти	852	1020	20%	1185	16%
	виробничі підприємства	1895	2987	58%	3012	1%
	інші групи клієнтів	1076	1793	67%	798	-55%

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Зростання чистого доходу за певною групою клієнтів доводить підвищення попиту зі сторони цільової аудиторії. У випадку скорочення доходів за групою клієнтів важливо вживати відповідні заходи: пропонувати акційні варіанти, рекламувати товари, розробляти індивідуальні плани оплати товарів за контрактом тощо.

Якщо проаналізувати структуру продажів за групами клієнтів в цілому по корпорації, то слід зазначити, що максимальна частка в структурі продажів припадає на групу клієнтів – телекомунікаційні компанії (20%), дистриб'ютори (25-26%) та на фізичні особи (13-18%) (рис.3.2). На групу клієнтів виробничі підприємства припадає 16-17% загальної структури продажів.

ABC – аналіз (якими групами клієнтів забезпечується 80% продажів компанії – принцип Парето) (буде розглянуто детально в параграфі 3.2).

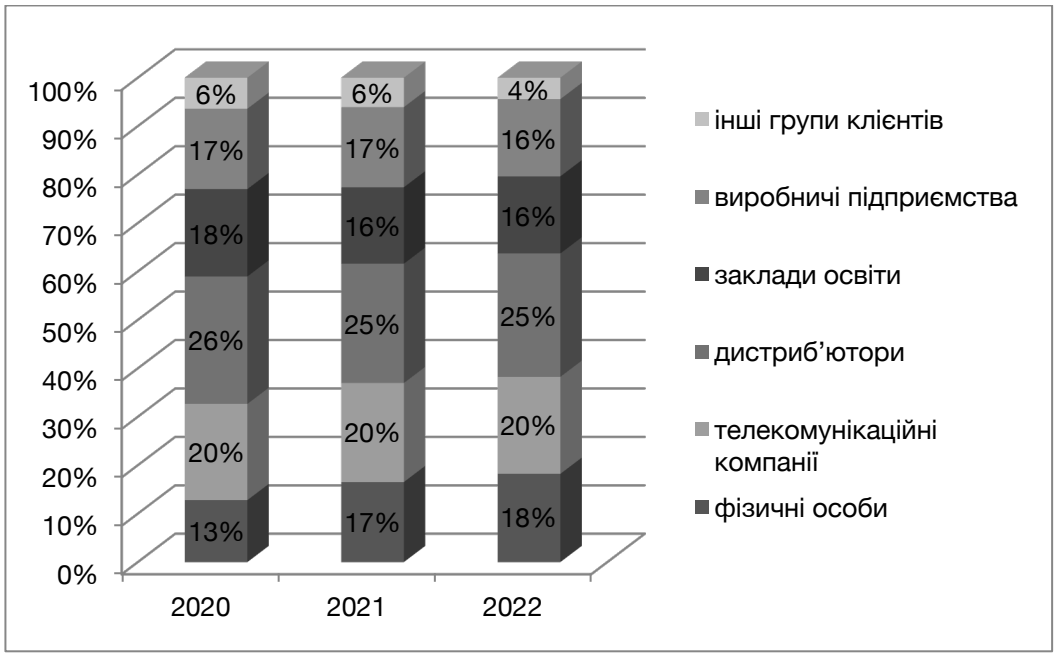

Рисунок 3.2 - Структура продажів за групами клієнтів в цілому по корпорації, %

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.9

Середній показник продажів на 1 сегмент, на 1 співробітника сегменту.

Таблиця 3.10 - Середній показник продажів на 1 сегмент, на 1 співробітника сегменту

№	Група товарів	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Товари	220747	297392	35%	316199	6%
	Середній показник продажів на 1 сегмент	44149	59478	35%	63240	6%
2	Послуги	53768	68425	27%	78129	14%
	Середній показник продажів на 1 сегмент	10754	13685	27%	15626	14%
3	Чистий дохід (товари та послуги)	274515	365817	33%	394328	8%
	Америка	124556	153306	23%	169658	11%
	Європа	68640	89307	30%	95118	7%
	Китай	40308	68366	70%	74200	9%
	Японія	21418	28482	33%	25977	-9%
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	19593	26356	35%	29375	11%

Продовження табл.3.10

1	2	3	4	5	6	7
4	Чистий дохід (товари та послуги) на 1 співробітника, млн..дол / 1 співробітник	1,98	2,37	20%	2,39	1%
	Америка	1,93	2,21	14%	2,29	3%
	Європа	1,91	2,17	13%	2,20	1%
	Китай	2,16	3,37	56%	3,33	-1%
	Японія	2,07	2,06	0%	1,78	-14%
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2,10	2,68	28%	2,82	5%

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Отже, середній чистий дохід на 1 сегмент по товарах склав в 2022 році 63240 млн.дол., що вище показника 2021 року на 6%; послугах відповідно 15626 млн.дол. (+14%). Динаміка позитивна та доводить підвищення ефективності роботи сегментів. Що стосується чистого доходу, отриманого на одного фахівця географічного сегменту, то в 2022 році він склав 2,39 млн..дол / 1 співробітник (вище показника 2021 року на 1%).

Залишки товарів по сегменту (за даними балансу).

В таблиці 3.11 приведемо аналітику по залишкам товарів по географічним сегментам та розрахуємо показник оборотності товарів.

Таблиця 3.11 - Аналітика по залишкам товарів по географічним сегментам, показник оборотності товарів за 2020-2022 рр.

№	Група товарів	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (товари та послуги)	274515	365817	33%	394328	8%
	Америка	124556	153306	23%	169658	11%
	Європа	68640	89307	30%	95118	7%
	Китай	40308	68366	70%	74200	9%
	Японія	21418	28482	33%	25977	-9%
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	19593	26356	35%	29375	11%
2	Запаси	4061	6580	62%	4946	-25%
	Америка	1751	2851	63%	2115	-26%
	Європа	1027	1721	68%	1361	-21%
	Китай	527	902	71%	752	-17%

Продовження табл.3.11

1	2	3	4	5	6	7
	Японія	298	489	64%	345	-29%
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	458	617	35%	373	-40%
4	Коефіцієнт оборотності, разів	68	56	-18%	80	43%
	Америка	71	54	-24%	80	49%
	Європа	67	52	-22%	70	35%
	Китай	76	76	-1%	99	30%
	Японія	72	58	-19%	75	29%
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	43	43	0%	79	84%
5	Тривалість одного обороту, днів	5	7	22%	5	-30%
	Америка	5	7	32%	5	-33%
	Європа	5	7	29%	5	-26%
	Китай	5	5	1%	4	-23%
	Японія	5	6	23%	5	-23%
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	9	9	0%	5	-46%

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Слід відмітити невисоку тривалість одного обороту запасів, що демонструє ефективне управління запасами як на рівні корпорації, так і окремо взятого сегменту. Позитивним є скорочення тривалості одного обороту в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Рентабельність діяльності сегменту. Розрахунок приведений в таблиці 2.9. Слід відзначити позитивну динаміку до зростання показника рентабельності операційної діяльності за регіональними сегментами в 2020-2022 рр. Зростання показника відмічене за всіма сегментами регіональної структури продажів корпорації.

За аналогічним принципом (принципи аналізу ефективності роботи центрів доходів – географічні сегменти) аналізуватиметься діяльність центрів доходів - відділи продажів представництв.

2.Центри витрат. В таблиці 3.12 опишемо показники, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри витрат).

Таблиця 3.12 - Опис показників, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри витрат)

№	Структурні підрозділи	Характеристика показників ефективності діяльності
1	2	3
1	Регіональні дирекції	
	Бюджет витрат	Бюджет витрат на утримання регіональних дирекцій Витрати на 1 співробітника регіональної дирекції
	Виконання бюджетів на утримання	Контроль витрат за статтями витрат та цільовим використанням
	Показники ефективності діяльності	Система показників KPI:
		виконання плану продажів
		збільшення обсягів продажів
		зменшення кількості рекламацій
		зменшення кількості браку
		скорочення собівартості продукції
2	Структурні підрозділи	
	Бюджет витрат	Бюджет витрат на утримання структурних підрозділів Витрати на 1 співробітника структурних підрозділів
	Виконання бюджетів на утримання	Контроль витрат за статтями витрат та цільовим використанням
	Показники ефективності діяльності	Система показників KPI:
		департаменту персоналу (швидкість закриття вакансії; ефективність процесів адаптації персоналу; кількість персоналу, що успішно пройшла випробувальний термін; кількість персоналу, що ефективно пройшла додаткові курсив навчання; скорочення плинності персоналу; зростання тривалості роботи персоналу в корпорації тощо)
		фінансовий департамент (ефективне управління дебіторською заборгованістю; вчасна подача податкової та фінансової звітності; ефективне управління грошовими потоками (уникнення касових розривів); відсутність штрафних санкцій тощо)
		департамент маркетингу (ефективність рекламних кампаній; збільшення кількості клієнтів, залучених через рекламні кампанії; збільшення кількості користувачів сайту та сторінок в соціальних мережах тощо)
		виробничий підрозділ (зменшення кількості браку; скорочення тривалості виробничих процесів; скорочення тривалості неефективного робочого часу; скорочення рівня травматизму тощо)

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Метою контролю витрачання бюджетних коштів на утримання регіональних дирекцій та структурних підрозділів є ефективне управління

ресурсами на утримання центрів витрат. Витрачання коштів повинне бути виключно цільовим та в межах бюджету, що дозволить компанії скоротити постійні витрати. Також слід зважати на можливість перегляду бюджетів на утримання центрів витрат за умов змін в умовах внутрішнього (збільшення кількості персоналу, що раніше не передбачалось; розширення офісу, що передбачає укладання контракту на оренду із іншим постачальником за більш високими цінами тощо) та зовнішнього середовища (підвищення ставки оподаткування, підвищення курсів валют тощо). В даному випадку бюджет переглядається та оплати на товари та послуги для утримання центрів витрат проводяться відповідно до затверджених бюджетів.

Бюджети на утримання центрів відповідальності повинні переглядатись щомісяця із врахування перелічених вище чинників. Розробка показників системи KPI дозволить здійснювати аналіз ефективності роботи кожного окремо взятого структурного підрозділу та співробітника. За допомогою згаданих вище звітів керівництво зможе оцінювати внесок співробітників в загальні результати роботи підрозділу, і у випадку суттєвих відхилень (негативні тенденції) вживати заходів, направлених на підвищення результативності роботи персоналу.

3. Центри інвестицій. В таблиці 3.13 опишемо показники, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри інвестицій).

Таблиця 3.13 - Опис показників, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри інвестицій)

№	Структурні підрозділи	Характеристика показників ефективності діяльності
1	2	3
1	Департамент інвестицій (регіональні дирекції)	Кількість інвестиційних проектів, розроблених департаментом інвестицій певної регіональної дирекції (ефективність проектів відповідно до розрахованих показників інвестиційної привабливості проектів)
		Ефективність витрачання коштів, затверджених інвестиційним бюджетом
		Виокремлення резервів на скорочення інвестиційних витрат
		Оптимізація джерел фінансування проектів (за рахунок кредитних та власних коштів)

Продовження табл.3.13

1	2	3
2	Департамент розвитку та досліджень	Кількість реалізованих проектів із розвитку бізнесу (відкриття нових представництв, введення в асортимент представництв нових видів товарів тощо (на рівні регіональної дирекції)
		Ефективність витрачання коштів, затверджених інвестиційним бюджетом
		Виокремлення резервів на скорочення інвестиційних витрат
		Оптимізація джерел фінансування проектів (за рахунок кредитних та власних коштів)
3	Департамент розробки нових видів товарів та послуг / Технічний департамент (розробка IT – сервісів та інших видів послуг)	Кількість розроблених нових видів товарів та послуг (на рівні регіональної дирекції) Виконання планів по окресленим вище показникам, динаміка показників тощо
		Ефективність витрачання коштів, затверджених інвестиційним бюджетом
		Виокремлення резервів на скорочення інвестиційних витрат
		Оптимізація джерел фінансування проектів (за рахунок кредитних та власних коштів)

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Контроль витрачання інвестиційних ресурсів та ефективність інвестиційних проектів є важливим показником ефективності діяльності центрів інвестицій. Пошук резервів на скорочення інвестиційних витрат та оптимізація джерел фінансування проектів (за рахунок кредитних та власних коштів) дозволить не лише зекономити інвестиційні ресурси, а й підвищити ефективність реалізованих проектів, скоротити період окупності та підвищити їх дохідність.

3.2 Розробка пропозицій стосовно удосконалення управлінської звітності компанії Apple

Пропозиції стосовно удосконалення управлінської звітності компанії розробимо на основі виокремлених в таблиці 2.24 проблем та недоліків в системі формування і використання внутрішньої звітності Apple Inc. Деталізуємо кожну пропозицію.

1. Відмінності в економічному розвитку країн, в яких представлена корпорація. Неврахування низки макроекономічних показників, які чинять вагомий вплив на результативність бізнесу, та за умов неврахування викривляють показники внутрішньої звітності.

Напрями вирішення: наймання в кожному сегменті співробітника, відповідального за вивчення макроекономічних тенденцій ринку (інфляція, курси валют, динаміка валового внутрішнього продукту тощо). Як демонструє описана в розділі 2 структура Фінансової дирекції, наразі у департаменті немає співробітника, відповідального за вивчення макроекономічних тенденцій ринку (інфляція, курси валют, динаміка валового внутрішнього продукту тощо), всі форми звітності заповнюються за стандартними шаблонами.

Враховуючи нестабільність політичної та економічної ситуації в країнах, які розвиваються, важливо передбачати зміни в макроекономічних індикаторах та розробляти моделі звітності залежно від сценаріїв змін макроекономічних показників. Співробітник, відповідальний за вивчення макроекономічних тенденцій ринку, повинен моделювати сценарії змін індикаторів, які потім використовуватимуться фахівцями відділу звітності для складання форм управлінської звітності.

Змоделюємо звіт про прибутки і збитки на прикладі окремого представництва окремої країни, обираємо, наприклад, Японію. Виділимо окремою позицією в Звіті – коригування на рівень інфляції в країні.

Інфляцію приймаємо на рівні 1% для 2020-2021 років та на рівні 3% для 2022 року (інформацію отримано за даними Сайту Державного банку Японії) [41]. Середній рівень інфляції за 2023 рік склав 1,8%. Даний показник використаємо при прогнозуванні Звіту про прибутки та збитки компанії Apple Inc. (Японія) на 2023 рік. Змодельований звіт про прибутки та збитки представництва за 2020-2022 рр. дозволить продемонструвати показники діяльності підприємства із врахуванням рівня інфляції – показати всі витрати компанії із врахуванням інфляційних очікувань (1%/1%/3%).

Таблиця 3.14 – Модель Звіту про прибутки та збитки компанії Apple Inc. за 2020-2022 рр. (Японія)

№	Показник	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
	Із врахуванням фактору інфляційних очікувань					
1	Чистий дохід	21418	28482	33%	25977	-9%
	товари	17501	23227	33%	24895	7%
	послуги	3917	5255	34%	1082	-79%
2	Собівартість	13325	16607	25%	16168	-3%
	товари	11994	15016	25%	15862	6%
	послуги	1331	1591	20%	306	-81%
	Коригування собівартості на рівень інфляції	133	166	25%	485	192%
3	Валовий прибуток	7959	11709	47%	9324	-20%
4	Операційні витрати	3017	3417	13%	3382	-1%
	розвиток та дослідження	1463	1706	17%	1729	1%
	на збут та адміністративні	1554	1711	10%	1653	-3%
	Коригування витрат на рівень інфляції	30	34	13%	101	197%
5	Прибуток від операційної діяльності	4912	8257	68%	5840	-29%
6	Інший дохід	63	20	-68%	-22	-210%
7	Прибуток до сплати податків	9116	12598	38%	11670	-7%
8	Податок на прибуток	1315	1676	27%	1891	13%
9	Чистий прибуток	7800	10922	40%	9779	-10%
	Без врахування фактору інфляційних очікувань					
1	Чистий дохід	21418	28482	33%	25977	-9%
	товари	17501	23227	33%	24895	7%
	послуги	3917	5255	34%	1082	-79%
2	Собівартість	6065	7189	19%	7066	-2%
	товари	5948	7032	18%	7034	0%
	послуги	118	158	34%	32	-79%
3	Валовий прибуток	15353	21293	39%	18911	-11%
4	Операційні витрати	3692	4190	13%	3529	-16%
	розвиток та дослідження	1791	2092	17%	1804	-14%
	на збут та адміністративні	1902	2098	10%	1725	-18%

Продовження табл.3.14

1	2	3	4	5	6	7
5	Прибуток від операційної діяльності	11661	17103	47%	15381	-10%
6	Інший дохід	5612	9635	72%	6094	-37%
7	Прибуток до сплати податків	9279	12798	38%	12257	-4%
8	Різниця в ФР	-490	-601		-587	

Джерело: змодельовано автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Це важливо також врахувати при складанні планового Звіту про прибутки та збитки по представництвам на майбутні періоди – робити корекцію на вплив інфляції. При формуванні бюджетів на майбутні періоди важливо враховувати тенденції економічних індикаторів, зокрема ставка податку на прибуток, ставки по нарахуванням на фонд оплати праці, рівень інфляції, мінімальна заробітна плата (інформація про підвищення мінімальної заробітної плати, як правило, відома на рік вперед) тощо.

В таблиці 3.15 приведемо прогнозний звіт на 2023 рік. Рівень інфляції – 1,8%. Враховуючи стабільність ринку в Японії, прогнозуємо на 2023 рік приріст чистого доходу в розмірі 20%.

Таблиця 3.15 – Модель Звіту про прибутки та збитки компанії Apple Inc. на 2023 рік (Японія)

№	Показник	2022 р.	2023 р.	
		млн..дол.	млн..дол.	відносний приріст, %
1	2	3	4	5
1	Чистий дохід	25977	31172	20%
	товари	24895	29874	20%
	послуги	1082	1298	20%
2	Собівартість	16168	19402	20%
	товари	15862	19035	20%
	послуги	306	367	20%
	Коригування собівартості на рівень інфляції	485	349	-28%
3	Валовий прибуток	9324	11422	22%
4	Операційні витрати	3382	3382	0%
	розвиток та дослідження	1729	1729	0%
	на збут та адміністративні витрати	1653	1653	0%
	Коригування витрат на рівень інфляції	101	61	-40%

Продовження табл.3.15

1	2	3	4	5
5	Прибуток від операційної діяльності	5840	7978	37%
6	Інший дохід	-22	-22	0%
7	Прибуток до сплати податків	11670	14005	20%
8	Податок на прибуток	1891	2269	20%
9	Чистий прибуток	9779	11735	20%

Джерело: змодельовано автором на основі звітності компанії Apple Inc.

Співробітник, відповідальний за аналіз макроекономічних показників в країнах базування корпорації надаватиме вчасно в головний офіс інформацію про зміну економічних індикаторів, а відділ звітності та бюджетування на основі цієї інформації складатиме коректну внутрішню звітність по корпорації в цілому.

2.Велика кількість невпорядкованої управлінської інформації. Через різноманіть та різноплановість управлінської інформації досить часто є неможливою вчасна та повна консолідація наявної інформації.

Напрями вирішення: збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc. Аналіз структури Фінансової дирекції компанії Apple Inc., проведений в другому розділі, показав, що наразі структура департаментів відповідає потребам підприємства. Проте, враховуючи стрімкий розвиток корпорації, – розширення ринків збуту, виведення на ринок нових товарів та послуг, важливо вчасно та обдумано в таких стратегічних перспективах будувати структуру дирекцій, департаментів та відділів.

При суттєвих змінах в організації бізнесу важливо оцінити фактичний стан розподілу посадових обов’язків (за поточних умов, за умов наявної кількості інформації тощо) та спрогнозувати кількість фахівців Фінансової дирекції при збільшенні обсягів інформації, кількості звітних аналітичних розрізів, необхідних керівництву для прийняття рішення за нових умов роботи корпорації. В даному випадку проводиться хронометраж робочого

часу та приймається рішення про необхідність залучення додаткових штатних одиниць в структуру відділів / департаментів.

3. Відмінності в облікових політиках та стандартах обліку різних країн світу. Неврахування стандартів обліку може призвести до викривлення показників внутрішньої звітності, необґрунтованості показників, і, як наслідок, неправильних управлінських рішень.

Напрями вирішення: збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc. Даний напрямок вдосконалення в системі формування і використання внутрішньої звітності Apple Inc. є аналогічний за принципом першого заходу, що передбачатиме наступне: наймається співробітник, відповідальний за детальне вивчення облікових політик країн, в яких працює корпорація із метою подальшого впорядкування інформації та складання коректної звітності.

4. Відсутність звітів, які демонструють ефективність роботи центрів відповідальності. Неможливість розробки заходів в напрямку вдосконалення діяльності центрів відповідальності.

Напрями вирішення: використання інструментів стратегічного аналізу із метою розробки заходів по вдосконаленню діяльності центрів відповідальності. Детально даний напрямок вдосконалення розглянутий в параграфі 3.1. На цій основі розроблена структура центрів відповідальності компанії Apple (табл.3.1); розроблена система показників, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри доходів, витрат та інвестицій) (табл.3.2, 3.14, 3.15) та приведений алгоритм побудови матриці БКГ (інструмент стратегічного аналізу) для товарів географічного сегменту Америка (рис.3.1,3.2).

Побудуємо матрицю БКГ в цілому по корпорації (табл.3.16, рис.3.3).

Таблиця 3.16 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ в цілому по корпорації

№	Сегмент	2021 р.		2022 р.		Частка за 2021 рік (коментар)	Частка за 2022 рік (коментар)
		млн..дол.	відносний приріст, % (коментар)	млн..дол.	відносний приріст, % (коментар)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Вихідні дані						
	iPhone®	191973	39	205489	7	65%	65%
	Мак Mac®	35190	23	40177	14	12%	13%
	iPad®	31862	34	29292	-8	11%	9%
	Wearables, Home and Accessories	38367	25	41241	7	13%	13%
2	Коментарі						
	iPhone®		B		C	B	B
	Мак Mac®		C		B	H	H
	iPad®		B		H	H	H
	Wearables, Home and Accessories		C		C	H	H
3	Група за БКГ						
	iPhone®					Зірки	
	Мак Mac®					Знаки питання	
	iPad®					Собаки	
	Wearables, Home and Accessories					Знаки питання	

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Візуалізуємо матрицю на рис.3.3.

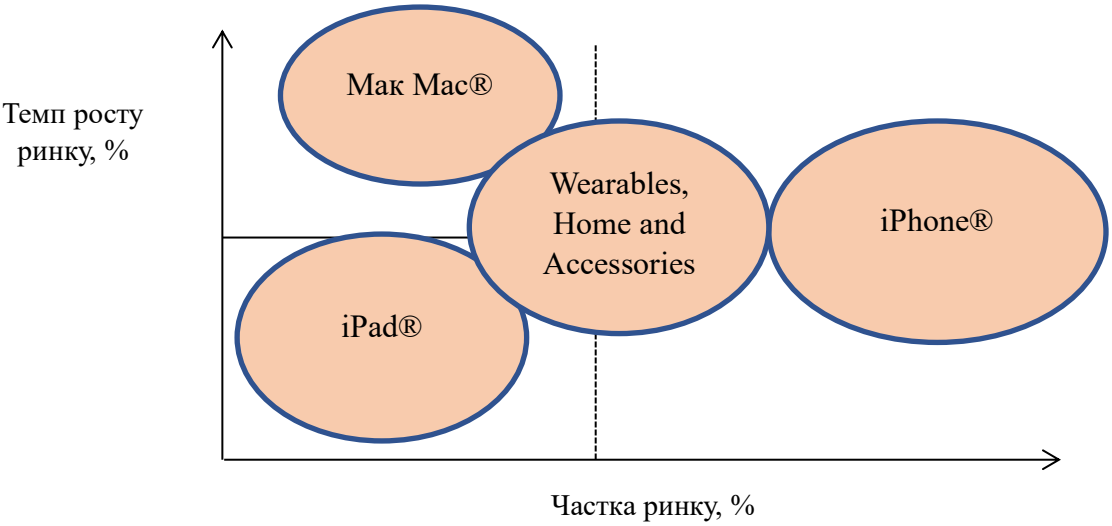

Рисунок 3.3 - Візуалізація матриці БКГ (вся корпорація)

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.15

Отже, в цілому по корпорації знаками питання є Мак Mac® та Wearables, Home and Accessories, а для сегменту «Америка» лише Мак Mac®,

а Wearables, Home and Accessories є собаками. Такі відмінності пояснюються відмінностями в споживчих перевагах покупців товарів.

Закон Парето відносно структури продажів по клієнтами формулюють так: «20% клієнтів забезпечують 80% доходу компанії». В таблиці 3.17 приведемо розрахунки за методом АВС – аналізу (структура продажів товарів корпорації за клієнтами).

Таблиця 3.17 - Розрахунки за методом АВС – аналізу (структура продажів товарів корпорації за клієнтами)

№	Клієнти	Чистий дохід за 2022 рік, млн..дол.	Питома вага, %	Питома вага, % (кумулятивно)	Група клієнтів
1	2	3	4	5	6
1	дистриб'ютори	80544	25%	25%	A
2	телекомунікаційні компанії	63323	20%	45%	A
3	фізичні особи	57606	18%	64%	A
4	виробничі підприємства	50409	16%	80%	A
5	заклади освіти	50343	16%	96%	B
6	інші групи клієнтів	13974	4%	100%	C
	Разом	316199	100%		

Джерело: складено автором на основі даних компанії Apple Inc.

Отже, продажі таким групам клієнтів, як фізичні особи, телекомунікаційні компанії, дистриб'ютори та виробничі підприємства забезпечують 80% продажів корпорації.

Формування показників оцінки ефективності роботи центрів відповідальності відіграє виключну роль при розподілі відповідальності при виконанні обов'язків, в підвищенні мотивації персоналу при виконанні посадових обов'язків, що забезпечуватиме ефективність операційних процесів корпорації в цілому. Використання стратегічних інструментів допоможе керівництву при прийняти управлінських рішень. Наприклад, матриця БКГ вказує на продукти, які не є ефективними з точки зору забезпечення фінансової ефективності, проте не варто виключати ці продукти із портфеля, оскільки вони є супутніми при придбанні клієнтом основних товарів та послуг.

3.3 Оцінка результатів оптимізації системи внутрішньої звітності на підприємстві

Оцінимо результати оптимізації системи внутрішньої звітності на підприємстві та їх вплив на результати діяльності компанії. Як вже наголошувалось в попередньому параграфі, до впровадження пропонуються наступні пропозиції стосовно удосконалення управлінської звітності компанії Apple.

1. Наймання в кожному сегменті співробітника, відповідального за вивчення макроекономічних тенденцій ринку (інфляція, курси валют, динаміка валового внутрішнього продукту тощо). Оцінити результативність даного заходу можна за допомогою показників, опис яких приведений в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Показники ефективності реалізації заходу «Наймання в кожному сегменті співробітника, відповідального за вивчення макроекономічних тенденцій ринку»

№	Результати реалізації пропозиції	Організаційний аспект результативності	Фінансовий аспект результативності
1	2	3	4
1	Уточнення індикаторів для складання фактичної звітності	Систематизація та уніфікація звітних показників та форм звітності	Формування більш точних показників фактичної та прогнозної внутрішньої звітності
2	Чіткість фінансових показників, зважених на макроекономічні індикатори	Систематизація та уніфікація звітних показників та форм звітності	Формування більш точних показників фактичної та прогнозної внутрішньої звітності
3	Моделювання різних сценаріїв внутрішньої звітності залежно від величини та динаміки макроекономічних індикаторів	Підвищення ефективності управлінських рішень при врахуванні сценаріїв – перегляд бюджету витрат на утримання відділів, перегляд продуктивного портфелю із метою збільшення чистих доходів	Уточнення фінансового результату діяльності корпорації (сегмент, представництво)

Джерело: складено автором

Отже, впровадження заходу забезпечить підвищення якості фінансової інформації, приведеної у внутрішній звітності із врахуванням впливу

макроекономічних індикаторів та сценаріїв розвитку подій; звітність для сегментів буде уточнена та уніфікована відповідно до комплексу макроекономічних показників. Це сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень керівниками корпорації.

2.Збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc.

Оцінити результативність даного заходу можна за допомогою показників, опис яких приведений в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Показники ефективності реалізації заходу «Збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc»

№	Результати реалізації пропозиції	Організаційний аспект результативності	Фінансовий аспект результативності
1	2	3	4
1	Оптимізація чисельності персоналу відповідно до обсягу та характеру виконуваних задач	Рівномірний розподіл задач із метою якісного виконання посадових обов'язків	Зниження кількості помилок, що досить часто набувають грошового вимірювання. Некоректне складання звітності може вплинути на хибність управлінського рішення та призвести до збитків
2	Творчість та креативність при виконанні посадових обов'язків	Мотивація персоналу до вдосконалення бізнес-процесів по складанню звітності, креативність та творчість при розробці нових форм звітності	Збільшення кількості внутрішніх звітів, що підвищуватиме якість управлінських рішень, а, як наслідок, очікувані фінансові результати

Джерело: складено автором

3.Використання інструментів стратегічного аналізу із метою розробки заходів по вдосконаленню діяльності центрів відповідальності.

Деталізовано опис організаційних та економічних ефектів від реалізації даного заходу приведений в параграфі 3.1. Формування показників оцінки ефективності роботи центрів відповідальності відіграє виключну роль при розподілі відповідальності при виконанні обов'язків, в підвищенні мотивації персоналу при виконанні посадових обов'язків, що забезпечуватиме

ефективність операційних процесів корпорації в цілому. Деталізація показників ефективності роботи центрів відповідальності підвищуватиме якість управлінських рішень, що виражатиметься фінансовими показниками.

Отже, окреслені вище пропозиції вдосконалення процесу формування і використання системи внутрішньої звітності компанії Apple Inc. дозволять покращити результати компанії:

— не лише із фінансової точки зору (формування більш точних показників фактичної та прогнозної внутрішньої звітності; збільшення кількості внутрішніх звітів, що підвищуватиме якість управлінських рішень, а, як наслідок, очікувані фінансові результати тощо);

— а й досягнути організаційного управлінського ефекту, а саме здійснити рівномірний розподіл задач із метою якісного виконання посадових обов'язків; мотивувати персонал до вдосконалення бізнес-процесів по складанню звітності, розвивати креативність та творчість при розробці нових форм звітності; підвищити ефективність управлінських рішень при врахуванні сценаріїв (перегляд бюджету витрат на утримання відділів, перегляд продуктивного портфелю із метою збільшення чистих доходів тощо); систематизувати та уніфікувати звітні показники та форми звітності. Тому доцільно рекомендувати дані заходи до впровадження.

На основі дослідження, приведеного в розділі, слід зробити наступні висновки. Розроблені шляхи удосконалення використання внутрішньої звітності у процесі здійснення контролю діяльності центрів відповідальності, а саме розроблено структуру центрів відповідальності компанії Apple та сформовані показники, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри доходів, витрат та інвестицій); розглянуті можливості використання стратегічних інструментів аналізу при аналізу внутрішньої звітності (АВС – аналіз та матриця БКГ).

В цілому по корпорації знаками питання є Мак Mac® та Wearables, Home and Accessories, а для сегменту «Америка» лише Мак Mac®, а Wearables, Home and Accessories є собаками. Такі відмінності пояснюються

відмінностями в споживчих перевагах покупців товарів. Якщо проаналізувати структуру продажів за групами клієнтів в цілому по корпорації, то слід зазначити, що максимальна частка в структурі продажів припадає на групу клієнтів – телекомунікаційні компанії (20%), дистриб'ютори (25-26%) та на фізичні особи (13-18%). На групу клієнтів виробничі підприємства припадає 16-17% загальної структури продажів. Продажі таким групам клієнтів, як фізичні особи, телекомунікаційні компанії, дистриб'ютори та виробничі підприємства забезпечують 80% продажів корпорації.

Розглянуті пропозиції стосовно удосконалення управлінської звітності компанії Apple, а саме наймання в кожному сегменті співробітника, відповідального за вивчення макроекономічних тенденцій ринку (інфляція, курси валют, динаміка валового внутрішнього продукту тощо); збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc із метою підвищення якості вхідної інформації для складання внутрішньої звітності та врахування відмінностей в облікових політиках та стандартах обліку різних країн світу; використання інструментів стратегічного аналізу із метою розробки заходів по вдосконаленню діяльності центрів відповідальності.

Оцінка результатів оптимізації системи внутрішньої звітності на підприємстві та їх впливу на результати діяльності компанії довела результативність запропонованих шляхів вдосконалення управлінської звітності компанії Apple.

Пропозиції по вдосконаленню процесу формування і використання системи внутрішньої звітності компанії Apple Inc. дозволять покращити результати компанії не лише із фінансової точки зору (формування більш точних показників фактичної та прогнозної внутрішньої звітності; збільшення кількості внутрішніх звітів, що підвищуватиме якість управлінських рішень, а, як наслідок, очікувані фінансові результати тощо), а й досягнути організаційного управлінського ефекту, а саме здійснити рівномірний розподіл задач із метою якісного виконання посадових

обов’язків; мотивувати персонал до вдосконалення бізнес-процесів по складанню звітності, розвивати креативність та творчість при розробці нових форм звітності; підвищити ефективність управлінських рішень при врахуванні сценаріїв (перегляд бюджету витрат на утримання відділів, перегляд продуктивного портфелю із метою збільшення чистих доходів тощо); систематизувати та уніфікувати звітні показники та форми звітності. Тому доцільно рекомендувати дані заходи до впровадження.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, представленого в магістерській роботі, доцільно узагальнити наступні висновки.

1.Внутрішня звітність підприємства є основою, на якій тримається вся управлінська структура підприємства, оскільки вона є системою показників про діяльність підприємства, на основі якої менеджмент приймає рішення про подальші дії. Вимоги до змісту внутрішньої звітності формулюються керівниками центрів відповідальності й управлінським персоналом, зацікавленим у внутрішній інформації. Керівники центрів відповідальності роз'яснюють управлінському персоналу, який займається складанням внутрішньої звітності, яка інформація, в якому обсягу, вигляді та в яких термінах їм потрібна.

Внутрішня звітність підприємства забезпечує швидкий огляд та оцінювання фактичних результатів діяльності, їхніх відхилень від запланованої мети, визначення наявних недоліків сьогодні та на перспективу, вибір оптимальних варіантів управлінських рішень.

2. До основних цілей формування внутрішньої звітності слід віднести наступні: здійснення аналізу діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів; отримання інформації про фактичну ефективність діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів; отримання інформації для вибору оптимальних оперативних варіантів управлінських рішень для діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів; надання інформації для прийняття стратегічних (перспективних) рішень, тобто планування діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів; надання інформації для ухвалення стратегічних (перспективних) рішень, тобто планування діяльності організації та її окремих підрозділів; здійснення оперативного контролю, що охоплює всі елементи фінансово-господарської діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділів; забезпечення інформаційного зв'язку різних рівнів управління;

визначення наявних проблем і недоліків, а також визначення потенційних проблем в майбутньому.

Основними завданнями, що вирішуються в результаті використання внутрішньої звітності в практиці роботи підприємств, є наступні: узагальнення та аналіз інформації для вибору оптимальних варіантів рішень у поточній діяльності; надання інформації для ухвалення перспективних (стратегічних) рішень; здійснення оперативного контролю, що охоплює всі сфери діяльності; надання інформації для прийняття перспективних (стратегічних) рішень; подання інформації про фактичну ефективність; визначення наявних проблем та недоліків, а також потенційних проблем в майбутньому.

3. В складі системи принципів внутрішньої звітності існують загальні принципи формування звітності, які засновані на основних характеристиках бухгалтерського обліку, та спеціальні. Відповідно, при складанні внутрішньої звітності підприємства слід виокремлювати дві ключові групи принципів: – загальні, які потрібно додержуватись при формуванні будь-якої бухгалтерської звітності; спеціальні, які потрібно дотримуватись тільки при складанні внутрішньої звітності. Внутрішня звітність потребує індивідуального підходу до її організації на конкретному підприємстві. Однак можна окреслити загальні положення щодо складання внутрішньої звітності: звіти мають бути адресними та конкретними, тобто внутрішня звітність має надходити до відповідального керівника та інших зацікавлених користувачів за умови дотримання конфіденційності, встановленої в організації; оперативність і своєчасність подання інформації, тобто внутрішня звітність має надаватись до терміну, коли вона є необхідною для прийняття рішень; зручність відображення і достатність інформації; відносна сталість форм звітності; відповідність принципу управління за відхиленнями, тобто внутрішня звітність повинна містити інформацію про відхилення фактичних показників від планових; економічність системи внутрішньої звітності, тобто витрати на підготовку управлінської звітності не повинні перевищувати

економічного ефекту від її використання; об'єктивність і точність, тобто внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки та упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не повинна заважати прийняттю обґрунтованих рішень; порівнянність звітності полягає в можливості використовувати звітну інформацію для роботи різних центрів відповідальності. Звітність має бути порівнянна з планами і кошторисами; доцільність, тобто інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, має відповідати меті, заради якої її було підготовлено.

4. Apple Inc. є американською технологічною компанією з офісом у Купертіно (Каліфорнія), якою проектується та розробляється побутова електроніка, програмне забезпечення та онлайн-сервіси. Основними елементами системи внутрішньої звітності корпорації Apple є аналіз результатів корпорації в розрізі продуктів, регіонів та показників ефективності бізнесу. Чистий дохід корпорації за 2022 рік порівняно із 2021 роком зріс на 8% або на 28511 млн.дол. Чистий дохід від реалізації товарів зріс на 6%, а від надання послуг на 14%. На інноваційні продукти в структурі товарів корпорації припадало в 2022 році 40% чистого доходу, що вище показника 2021 року на 16%. На інноваційні послуги – 46% в 2022 році та 48% в 2021 році. Це наголошує на активній інноваційній політиці корпорації, що дозволяє їй зайняти лідируючу позицію на ринку. Компанією формується внутрішня звітність по обсягам продажів за географічними критеріями. Звітні сегменти компанії формуються із наступних регіонів: Америка, Європа, Китай, Японія та інші країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Чистий дохід реалізації товарів та надання послуг в сегменті «Америка» зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком завдяки підвищенню обсягів продажів iPhone та Mac®; в сегменті «Європа» через зростання продажів iPhone та надання всіх видів послуг. Зниження курсів іноземних валют по відношенню до долара США негативно вплинуло на обсяги продажів в країнах Європи в 2022 році.

5. Приведений аналіз структури та елементів системи внутрішньої звітності корпорації Apple продемонстрував наступне: чистий дохід корпорації в 2022 році склав 394328 млн.дол. (товари – 316199 млн.дол.; послуги – 78129 млн.дол.), показник вище чистого доходу корпорації за 2021 рік на 8%. Відносний приріст чистого доходу в 2021 році порівняно із 2020 роком склав 33%. Уповільнення темпів зростання чистого доходу в 2022 році пояснюється скороченням обсягів продажів деяких груп товарів через зниження попиту на них. Активи корпорації на кінець 2022 року склали 352755 млн.дол, що вище показника 2021 року на 0,5%; активи корпорації на кінець 2021 року склали 351002 млн.дол, що вище показника 2020 року на 8%. Грошові кошти на кінець 2022 року склали 24977 млн..дол., що менше залишків на кінець 2021 року на 30%; на кінець 2021 року – 35929 млн.дол., що менше показника за 2020 рік на 10%. Рух грошових коштів був позитивним за три аналізовані роки лише за операційною діяльністю. Так, в 2022 році грошовий потік склав 122151 млн.дол., що вище показника 2021 року на 17,4%; в 2021 році відповідно 104038 млн.дол., що вище показника 2020 року на 29%. В 2022 році показник EBITDA склав 130541 млн.дол, що вище показника 2021 року на 9%, в 2021 році відповідно 120233 млн.дол., що вище показника 2020 року на 57%. NOPAT в 2022 році склав 99803 млн.дол, що вище показника 2021 року на 5%, в 2021 році відповідно 94680 млн.дол., що вище показника 2020 року на 65%. Негативним моментом є уповільнення темпів зростання показників в 2022 році порівняно із 2021 роком.

В штаб-квартирі, головному офісі корпорації організовано роботу Фінансової дирекції, структуру якої побудовано за географічним та функціональним принципом. Географічна структура Фінансової дирекції головного офісу передбачає створення окремих департаментів під кожний географічний сегмент бізнесу та головний фінансовий департамент. При складанні внутрішньої звітності фахівці Фінансової дирекції корпорації спираються на положення GAAP.

6. В розробці концептів та форматів внутрішньої звітності для оцінки ефективності управління бізнесом, зокрема в розрізі регіональних та товарних сегментів приймають участь керівники структурних підрозділів, операційні директори та фінансовий директор. Незважаючи на таку кількість зайнятого персоналу, все ж таки корпорація стикається із рядом проблем в процесі формування і використання системи внутрішньої звітності, що зумовлене насамперед не типовістю ринків, на яких працює компанія, великою кількістю представництв, в яких потрібно провести колосальну роботу по адаптації типово внутрішньої звітності корпорації, яка повинна бути впроваджена в діяльність в кожній країні.

7. Розроблені шляхи удосконалення використання внутрішньої звітності у процесі здійснення контролю діяльності центрів відповідальності, а саме розроблено структуру центрів відповідальності компанії Apple та сформовані показники, які характеризують ефективність діяльності структурних підрозділів (центри доходів, витрат та інвестицій); розглянуті можливості використання стратегічних інструментів аналізу при аналізу внутрішньої звітності (АВС – аналіз та матриця БКГ). В цілому по корпорації знаками питання є Мак Mac® та Wearables, Home and Accessories, а для сегменту «Америка» лише Мак Mac®, а Wearables, Home and Accessories є собаками. Такі відмінності пояснюються відмінностями в споживчих перевагах покупців товарів. Якщо проаналізувати структуру продажів за групами клієнтів в цілому по корпорації, то слід зазначити, що максимальна частка в структурі продажів припадає на групу клієнтів – телекомунікаційні компанії (20%), дистриб'ютори (25-26%) та на фізичні особи (13-18%). На групу клієнтів виробничі підприємства припадає 16-17% загальної структури продажів. Продажі таким групам клієнтів, як фізичні особи, телекомунікаційні компанії, дистриб'ютори та виробничі підприємства забезпечують 80% продажів корпорації.

8. Розглянуті пропозиції стосовно удосконалення управлінської звітності компанії Apple, а саме наймання в кожному сегменті співробітника,

відповідального за вивчення макроекономічних тенденцій ринку (інфляція, курси валют, динаміка валового внутрішнього продукту тощо); збільшення кількості персоналу, зайнятого формуванням внутрішньої звітності Apple Inc із метою підвищення якості вхідної інформації для складання внутрішньої звітності та врахування відмінностей в облікових політиках та стандартах обліку різних країн світу; використання інструментів стратегічного аналізу із метою розробки заходів по вдосконаленню діяльності центрів відповідальності.

9. Оцінка результатів оптимізації системи внутрішньої звітності на підприємстві та їх впливу на результати діяльності компанії довела результативність запропонованих шляхів вдосконалення управлінської звітності компанії Apple. Пропозиції по вдосконаленню процесу формування і використання системи внутрішньої звітності компанії Apple Inc. дозволять покращити результати компанії не лише із фінансової точки зору (формування більш точних показників фактичної та прогнозної внутрішньої звітності; збільшення кількості внутрішніх звітів, що підвищуватиме якість управлінських рішень, а, як наслідок, очікувані фінансові результати тощо), а й досягнути організаційного управлінського ефекту, а саме здійснити рівномірний розподіл задач із метою якісного виконання посадових обов’язків; мотивувати персонал до вдосконалення бізнес-процесів по складанню звітності, розвивати креативність та творчість при розробці нових форм звітності; підвищити ефективність управлінських рішень при врахуванні сценаріїв (перегляд бюджету витрат на утримання відділів, перегляд продуктивного портфелю із метою збільшення чистих доходів тощо); систематизувати та уніфікувати звітні показники та форми звітності. Тому доцільно рекомендувати дані заходи до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баришевська І. В. Основні засади побудови управлінського обліку на підприємстві. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 21-22 листопада 2018 року, м. Миколаїв. Миколаїв: МНАУ, 2018. С. 4-6.

2. Безверхий К.В. Формування внутрішньогосподарської (управлінської) звітності підприємства. *Економіка: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 49–55.

3. Воронко Р. М. Управлінська звітність в системі внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. Випуск 3. С. 85-95

4. Гладій І. О. Управлінська звітність підприємства: принципи формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 604–608.

5. Гладій І.О. Управлінська звітність : навч. посіб. І. О. Гладій, О. М. Дзюба, Л. А. Майстер. Вінниця : РВВ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 260 с.

6. Гладій І.О. Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 38. С. 92–95.

7. Голов С. Ф. Управлінський облік. К.: Центр учбової літератури, 2018. 534с.

8. Григоренко О.С. Управлінська звітність за теорією обмежень. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2018. № 6. С. 46-52.

9. Гуцаленко Л.В. Управлінська звітність: підходи до методів формування. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників XVIII*

Всеукраїнської наукової конференції. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2020. С. 111–113.

10. Гуцаленко Л. В. Управлінська звітність в контексті удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Т. 13, № 2. С. 31-45.

11. Демко І.І., Кундря-Висоцька О.П. Сучасні підходи та принципи формування управлінської бухгалтерської звітності. URL: https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/16646/1/54_Demko_%D0%86%D0%86_Kundria-Visots%27ka_OP_Suchasn%D1%96_p%D1%96dkhodi_ta%20printsipi%20formuvannia%20upravl%D1%96ns%2

12. 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.

13. Задорожний З. М., Омецінська І. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 169–184.

14. Кваша О.О., Коробкіна І.С., Шеховцова Д.Д. Формування внутрішньої управлінської звітності за центрами відповідальності. *Статистика України*. 2018. № 2. С. 89–94.

15. Король С. Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 7. С. 325–331.

16. Корягін М. В., Куцик П. О. Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності : монографія. Київ : Інтерсервіс, 2016. 276 с.

17. Косташ Т. В., Шелюжак І. Г. Формування системи управлінського обліку на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/80.pdf

18. 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

19. Куцик П.О., Полянська О.А. Облік і звітність в оподаткуванні. Навчальний посібник. Львів. 2017. 508 с.

20. Мельничук І. І. Організація управлінського обліку на торговельному підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 6 (23). С. 252-255.

21. Михальська О.Л., Швець В.Г. Управлінський облік та аналіз виробничих витрат: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 228 с

22. Міжнародний стандарт фінансової звітності 1 “Подання фінансової звітності” URL: http://www.minfin.gov.ua/ document/92418/МСБО_1.pdf

23. Момонт Т. В. Управлінська звітність як складова фінансового менеджменту (у контексті туристичної індустрії). *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. - 2018. - № 1. - С. 76-84.

24. Нагірська К. Є. Етапи формування та періодичність подання управлінської звітності. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7 (25). Ч. 2. С. 330–338.

25. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підруч. для вузів. 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2010. 648 с.

26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ від 28.02.2013 р. № 336/22868. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text

27. Орєхова А. І. Управлінська звітність як інструмент корпоративного управління та контролю. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 27. С. 58-61

28. Осадча Г. Г. Управлінська бухгалтерська звітність та критерії оцінки її ефективності. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 223-227.

29. Пилипів Н. І., Максимів Ю. В., П’ятничук І. Д. Управлінський облік : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Електронні дані. – Івано-Франківськ, 2018. 380 с

30. Приймак Н.В. Внутрішньогосподарська (управлінська) звітність про фінансові інструменти кредитування підприємств торгівлі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 50-54.

31. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996- 14#Text

32. Романчук А.Л. Принципи формування внутрішньої звітності на підприємствах промисловості будівельних матеріалів. URL: http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Economics/51787.doc.htm.

33. Скрипник Н. В. Теоретичні аспекти формування управлінської звітності як основи побудови інформаційної бази менеджменту підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2016. Вип. 2. С. 154–163

34. Старенька О.М. Внутрішня оперативна звітність як засіб контролю в управлінні промисловим підприємством. *Облік і фінанси*. 2018. № 4(82). С. 64–69.

35. Фаріон І., Писаренко Т. Управлінський облік Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. с. 792

36. Шмигель О. Є. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. №3-4. С. 182-187

37. Штуфт П., Артюх, О. Внутрішньогосподарська звітність як інструмент для прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*, №26. 2021https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-82

38. Яременко Л.М., Пономаренко Я.А. Сучасні тенденції впровадження управлінського обліку із застосуванням міжнародного досвіду. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 144-148.

39. Prokopishyna O. V. Principles, technology and procedures of internal reporting. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*

: матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18–19 бер. 2019 р. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019.

40. Офіційний сайт корпорації Apple. URL: https://www.apple.com/

41. Офіційний сайт Банку Японії. Рівень інфляції за 2022-2023 рр. https://www.boj.or.jp/qssearch.jsp?searchtype=kw&limit=10&qsk1=inflation+rate&indexname=qsidxpe01&search=%28inflation+rate%29&metainfo3=0&metainfo3=1&metainfo3=2&metainfo3=3&metainfo3=8&metainfo3=9&sort=metainfo1+desc%2Ccontent_id+desc

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність корпорації за 2020-2022 рр.

Fiscal year is October-September. All values USD Millions.	2022	2021	2020
Sales/Revenue	394,328	365,817	274,150
Sales Growth	7.79%	33.44%	5.46%
Cost of Goods Sold (COGS) incl. D&A	223,546	212,981	170,143
COGS excluding D&A	212,442	201,697	159,087
Depreciation & Amortization Expense	11,104	11,284	11,056
Depreciation	11,104	11,284	11,056

COGS Growth	4.96%	25.18%	4.86%
Gross Income	170,782	152,836	104,007
Gross Income Growth	11.74%	46.95%	6.45%
Gross Profit Margin	-	-	-
SG&A Expense	51,345	43,887	38,668
Research & Development	26,251	21,914	18,752
Other SG&A	25,094	21,973	19,916
SGA Growth	16.99%	13.50%	12.20%
EBIT	119,437	108,949	65,339
Unusual Expense	-	-	(465)
Non Operating Income/Expense	(228)	60	397
Non-Operating Interest Income	2,825	2,843	3,763
Interest Expense	2,931	2,645	2,873
Interest Expense Growth	10.81%	-7.94%	-19.66%
Gross Interest Expense	2,931	2,645	2,873
Pretax Income	119,103	109,207	67,091
Pretax Income Growth	9.06%	62.77%	2.06%
Pretax Margin	-	-	-
Income Tax	19,300	14,527	9,680

Income Tax - Current Domestic	9,409	9,877	6,761
Income Tax - Current Foreign	8,996	9,424	3,134
Income Tax - Deferred Domestic	(2,181)	(7,514)	(3,598)
Income Tax - Deferred Foreign	3,076	2,740	3,383
Consolidated Net Income	99,803	94,680	57,411
Net Income	99,803	94,680	57,411
Net Income Growth	5.41%	64.92%	3.90%
Net Margin	-	-	-
Net Income After Extraordinaries	99,803	94,680	57,411
Net Income Available to Common	99,803	94,680	57,411
EPS (Basic)	6.11	5.61	3.28
EPS (Basic) Growth	8.89%	71.40%	10.23%
Basic Shares Outstanding	16,216	16,701	17,352
EPS (Diluted)	6.11	5.61	3.28
EPS (Diluted) Growth	8.89%	71.40%	10.23%
Diluted Shares Outstanding	16,326	16,865	17,528
EBITDA	130,541	120,233	76,395
EBITDA Growth	8.57%	57.38%	2.49%

	2022	2021	2020
- Assets	48,304	62,639	90,979
Fiscal year is October-September. All values USD Millions.			
Cash & Short Term Investments	21,475	26,913	19,980
Cash Only	-22.89%	-31.15%	-9.55%
Cash & Short Term Investments Growth	13.69%	17.85%	28.09%
Cash & ST Investments / Total Assets	60,932	51,506	37,445
Total Accounts Receivable	28,184	26,278	16,120
Accounts Receivables, Net	28,184	26,278	16,120
Accounts Receivables, Gross	32,748	25,228	21,325
Other Receivables	18.30%	37.55%	-18.25%
Accounts Receivable Growth	6.47	7.10	7.32
Accounts Receivable Turnover	4,946	6,580	4,061
Inventories	4,946	6,580	4,061
Finished Goods	21,223	14,111	11,228
Other Current Assets	21,223	14,111	11,228
Miscellaneous Current Assets	135,405	134,836	143,713
Total Current Assets	52,534	49,527	45,336
Net Property, Plant & Equipment	124,874	119,810	112,096
Property, Plant & Equipment - Gross	22,126	20,041	17,952
Buildings	81,060	78,659	75,291
Machinery & Equipment	11,271	11,023	10,283
Other Property, Plant & Equipment	72,340	70,283	66,760
Accumulated Depreciation	120,805	127,877	102,624
Total Investments and Advances	120,805	127,877	102,624
Other Long-Term Investments	44,011	38,762	32,215
Other Assets	44,011	38,762	32,215
Tangible Other Assets	352,755	351,002	323,888
Total Assets	0.50%	8.37%	-4.32%
Assets - Total - Growth	-	-	-
Asset Turnover	-	-	-
Return On Average Assets			

Liabilities & Shareholders' Equity			
All values USD Millions.	2022	2021	2020
ST Debt & Current Portion LT Debt	22,773	17,141	15,229
Short Term Debt	11,516	7,449	6,432
Current Portion of Long Term Debt	11,257	9,692	8,797
Accounts Payable	64,115	54,763	42,296
Accounts Payable Growth	17.08%	29.48%	-8.52%
Other Current Liabilities	67,094	53,577	47,867
Miscellaneous Current Liabilities	67,094	53,577	47,867
Total Current Liabilities	153,982	125,481	105,392
Current Ratio	0.88	1.07	1.36
Quick Ratio	0.85	1.02	1.33
Cash Ratio	0.31	0.50	0.86
Long-Term Debt	109,707	119,381	107,049
Long-Term Debt excl. Capitalized Leases	98,959	109,106	98,667
Non-Convertible Debt	98,959	109,106	98,667
Capitalized Lease Obligations	812	769	637
Provision for Risks & Charges	16,657	24,689	28,170
Deferred Taxes	16,758	16,977	17,875

Deferred Taxes - Credit	16,758	16,977	17,875
Other Liabilities	4,979	1,384	63
Other Liabilities (excl. Deferred Income)	4,979	1,384	63
Total Liabilities	302,083	287,912	258,549
Total Liabilities / Total Assets	85.64%	82.03%	79.83%
Common Equity (Total)	50,672	63,090	65,339
Common Stock Par/Carry Value	64,849	57,365	50,779
Retained Earnings	(3,068)	5,562	14,966
Cumulative Translation Adjustment/Unrealized For. Exch. Gain	-	-	(1,375)
Unrealized Gain/Loss Marketable Securities	-	-	1,846
Other Appropriated Reserves	(11,109)	163	(877)
Common Equity / Total Assets	14.36%	17.97%	20.17%
Total Shareholders' Equity	50,672	63,090	65,339
Total Shareholders' Equity / Total Assets	14.36%	17.97%	20.17%
Total Equity	50,672	63,090	65,339
Liabilities & Shareholders' Equity	352,755	351,002	323,888