

УДК 657.37

**М. М. Матюха**, к.е.н., доц.,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
Київський національний  
торговельно-економічний університет

## **МОДЕРНІЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто основні аспекти формування системи управлінської звітності та етапи її створення в умовах застосування сучасних інформаційних систем обліку.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управлінська звітність, система звітності, автоматизована система, інформаційні системи обліку.

*АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены основные аспекты формирования системы управленческой отчетности и этапы ее создания в условиях применения современных информационных систем учета.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управленческая отчетность, система отчетности, автоматизированная система, информационные системы учета.

*ABSTRACT. The article deals with the basic aspects of management reporting system and the stages of its creation in the use of modern information systems accounting.*

**KEY WORDS:** management reporting, reporting systems, automated systems, information systems accounting.

У сучасних умовах, коли підприємствам надано самостійність розробки планів виробничого та соціального розвитку, визначення стратегії у сфері цінової політики, істотно зростає відповідальність керівників за прийняття ними управлінські рішення. Для запровадження ефективних і оперативних рішень керуючим необхідна достовірна інформація як про виробничий, фінансовий стан підприємства, так і інша інформація, що впливає на прийняття рішень, але не знайшла свого відображення у стандартних джерелах інформації. Крім, стандартизованої системи узагальнення інформації на підприємстві виникає потреба створення системи формування управлінської звітності як додаткового, а іноді єдиного джерела інформації для вирішення різновекторних питань господарського типу.

Помітний внесок у вирішення проблем забезпечення інформаційного супроводження прийняття рішень в умовах функціону-

вання інформаційних технологій та автоматизованих системах зробили науковці М.Т. Білуха [1], М.І. Бондар [2], В.П. Завгородній [3], Л.В. Нападівська [4], О.В. Осмятченко [5], М.С. Пушкар [6], В.В. Сопко [7] й ін. Приведені дослідження засвідчили, що питання системи формування управлінської звітності потребують подальшого опрацювання з урахуванням використання сучасних інформаційних технологій.

Відповідно метою статті є вивчення системи формування управлінської звітності в умовах застосування інформаційних систем обліку.

Система управлінської звітності — один з найскладніших і найважливіших елементів узагальнення інформації, яка необхідна користувачам. При цьому джерелом цієї інформації для складання управлінської звітності слугують різні складові, що знаходяться за межами системи обліку. Це потребує огляду та використання розширеної інформаційної бази підприємства та інших додаткових джерел. Саме тому система формування управлінської звітності має об'єднувати широке інформаційне поле для задоволення інформаційних потреб керівництва. Дозволити керівництву підприємства, з одного боку, визначати межі отримання необхідних відомостей від виконавців, можливості інформаційної та технічної служб, а з іншого боку — отримати ці відомості оформленими належним чином, тобто в тому вигляді, в якому ними зручно користуватися для прийняття управлінських рішень.

Крім того, система управлінської звітності — це результат діяльності будь-якої системи, яка є джерелом інформації, включаючи облікові елементи, або, інакше кажучи, продукт її діяльності, ціль її створення на підприємстві.

При формуванні системи управлінської звітності потрібно:

- визначити форму, термін надання звіту і відповідального за його складання;

- скласти схему формування управлінських звітів, визначити джерела та користувачів вихідної інформації;

- визначити алгоритм координатора (в інформаційних системах це адміністратор) інформаційної бази щодо формування та репрезентації управлінської звітності;

- визначити користувачів інформації та форму, в якій вона буде їм надаватися.

Для успішного ведення проекту запровадження системи управлінської звітності необхідно виконати ряд поетапних дій.

Етап 1. Сформувати організаційний комітет управління проектом завданнями якого є:

- 1) приймати рішення по затвердженню стандартів (регламентів) по формуванню управлінської звітності;
- 2) приймати оперативні рішення в процесі виконання робіт;
- 3) оцінити інформаційну діяльність на місцях і при необхідності робити висновки та вносити корективи.

Процес впровадження системи управлінської звітності пов'язаний із виникненням численних ситуацій, коли необхідно приймати рішення, наприклад, з питань стандартизації процедур і довідників, фінансування проекту, що вимагає наявності групи оперативного реагування, наділеної максимально можливими повноваженнями. В принципі, аналіз процесу може здійснювати одна людина, але висока критичність прийнятих рішень і їх глибокий взаємозв'язок з найважливішими бізнес-процесами підприємства вимагає прийняття зважених рішень за участю максимального числа представників зацікавлених сторін.

Етап 2. Сформувати робочу (проектну) групу в центральному офісі та на місцях (або філіях, якщо такі існують). Така група вирішує, в процесі створення системи управлінського звітності, такі завдання:

- 1) здійснювати впровадження системи;
- 2) адмініструвати систему та програми;
- 3) налаштовувати опції для конкретного філії (якщо така існує);
- 4) керувати процесом і контролювати його в цілому;
- 5) готувати питання на затвердження керуючого комітетом;
- 6) здійснювати безпосередні контакти з постачальниками.

Якщо підприємство має складну структуру, необхідно наявність додаткового персоналу, що забезпечить розробку і підтримку в актуальному режимі облікових і управлінських стандартів підприємства в складі економічних підрозділів (бухгалтерії, планового відділу) або у вигляді самостійного підрозділу.

Етап 3. Сформувати корпоративні стандарти управлінської звітності:

- 1) виходячи із системи бухгалтерського обліку (план рахунків, облікова політика, шифри аналітичного обліку);
- 2) складського обліку запасів (довідник — кодифікатор матеріалів, стандарти обліку товароруху, фінансових документів, облікові реєстри, супроводжувальна документація, принципи управління складськими запасами в розрізі запасів);

3) виробничого обліку (принципи розрахунку собівартості, принципи віднесення витрат, принципи обліку допоміжних і обслуговуючих виробництв).

Наведений перелік корпоративних стандартів є рекомендаційним і в значній мірі залежить від виду діяльності підприємства та її поточного стану (розмір, наявність або відсутність філій і т. д.). Рівень деталізації корпоративних стандартів залежить від ступеня інтеграції фінансових процесів підрозділів підприємства та системи узагальнення і представлення інформації. Тому необхідно враховувати фактори, що впливають на систему управлінської звітності:

- керівництво підприємства має чіткі стратегічні і тактичні цілі, у тому числі в сфері автоматизації (будь-який процес починається з постановки мети і оцінюється за досягнутими результатами, часу їх досягнення і витратами);
- пріоритети проекту направлені на автоматизацією планування та управління, а не паперових процедур;
- проєктувальники досконало вивчили стандарти технології управління підприємством;
- є потреба підвищення кваліфікації працівників, які будуть працювати і з системою.

Крім того, необхідно сформулювати підходи не тільки до загальної системи проєкту, але й виділити шляхи впровадження конкретної форми управлінської звітності. Рекомендується використовувати блочну структуру проведення робіт щодо запровадження окремих форм управлінської звітності на підприємстві:

Перший блок — аналіз необхідної інформації з метою підтвердження можливості отримання цього документа. Форми можуть піддаватися коректуванню, тобто змінювати зовнішній вигляд, за формами представлення інформації. Це вважається досить незначним елементом загальної роботи по впровадженню управлінської звітності. Як правило, перший блок робіт проводиться на основі бухгалтерських реєстрів, і при потребі встановлюється факт відсутності в них інформації, необхідної для управління. У цьому випадку необхідно визначити джерела отримання необхідної інформації, які можуть знаходитися у функціональних підрозділах, наприклад, відділ продажів або відділ закупівель, виробничі відділи і т. д. Особливо важливо проаналізувати сам факт наявності необхідної інформації.

Другий блок — етап робіт щодо перегляду всіх облікових реєстрів і облікової практики підприємства, зорієнтований на те, щоб інформація, яка відповідає вимогам управлінської звітності, оперативної і постійно необхідна керівництву підприємству, а також звітність, яка необхідна для стратегічного аналізу діяльності, були відображена в облікових реєстрах. Як правило, щоб отримати інформацію із облікових реєстрів, необхідно модифікувати аналітичний облік, щоб необхідна інформація відображалася постійно.

Третій блок робіт — створення автоматизованої системи формування форм управлінської звітності із врахуванням можливостей відповідного програмного забезпечення. Для програмного забезпечення існує ряд вимог, які мають задовольняти інформаційні потреби в плані:

- наявної розвинутої системи аналітичного обліку, що дозволяє використовувати автоматизоване формування аналітичних проведення на підставі реквізитів первинних документів;

- забезпечення обліку за центрами витрат із наскрізною аналітикою, що загальна для ряду рахунків;

- сформованого механізму розділення коштів, накопичених на одному аналітичному рахунку, на інші;

- мати механізм бюджетування та інші інструменти управління;

- використання спеціальних функціональних модулів, що забезпечують відстеження руху матеріальних запасів у процесі виробництва, накопичення інформації по центрах прямих і непрямих витрат.

Найглибшою, але в той же час найнедоступнішою для обробки є інформація блоку некласифікованої інформації, що міститься в первинних документах. Складність обробки такої інформації полягає в тому, що крім виконання арифметичних дій підрахунку і вибірок вона вимагає «інтелектуального підходу» до визначення її змісту, оскільки первинні документи містять лише мінімум інформації, що необхідна для формування управлінської звітності. Безпосереднє використання інформації блоку первинної інформації може бути раціональним тільки для прийняття рішень, що стосуються якоїсь конкретної ситуації, але мало придатне для управління підприємства в цілому. Відповідне призначення даного інформаційного блоку це подальше узагальнення інформації у

регістрах із подальшою трансформацією у класифіковану інформацію.

Другий блок становить інформація, введена в інформаційну систему в кількох аналітичних розрізах і доступна для обробки (або засобами інформаційної системи, або з використанням стандартних офісних програмних продуктів-додатків). Такі дані не доступні керівникові у поточному режимі, щоб їх отримати, він сам, або його співробітники повинні виконати деякі обчислювальні операції, які, потребують додаткових витрат часу, але дозволяють представити інформацію в тому розрізі, який найнеобхідніший у даний час даному користувачу. Надійність такої інформації нижча, ніж у періодично складених звітних заздалегідь нормованих формах (так, як у наявності спостерігається «людський фактор» у роботі виконавців), але для практичного використання обґрунтованість такої інформації цілком достатня. Обмеження в її використанні пов'язані з тим, що обробити можна тільки ту інформацію, яка була систематизована на початку, на етапі введення інформації.

До третього блоку відноситься інформація, що періодично зведена у вигляді традиційних форм звітності, призначених для керівництва, службовців і є підставою для прийняття управлінських рішень. Як правило, такі форми адаптовані для вирішення типових, управлінських завдань, що часто виникають і складаються з певною періодичністю. Дану інформацію керівник отримує оперативно, відразу після її утворення. Точність інформації максимальна, тому що методи її збору і обробки перевірені часом і є наслідками прийнятих раніше рішень. Недоліком використання таких форм є те, що обмежене інформаційне викладення полегшує сприйняття, але призводить до втрати універсальності. Це обмеження характерно для багатовимірних даних, подання яких можливе в кількох розрізах, за функціональними ознаками.

Для методологічного розуміння системи формування управлінської звітності необхідно враховувати структуру інформації, що буде раціональна для зацікавлених користувачів. Відповідно така модель має враховувати сформовані вимоги користувачів управлінської звітності. Відповідно інформаційна база системи формування управлінської звітності має бути ґрунтуватися на основі некласифікованої та класифікованої інформаційної бази. Головною ознакою класифікаційної інформаційної бази є те, що вона надходить із джерел, які зафіксовані у базі інформаційної сис-

теми підприємства, без потреби залучення додаткових джерел інформації. Некласифікована інформаційна база є предметом окремого розгляду, що ототожнюється із додатковою інформацією, яка потребує додаткового пошуку, або відбору із наявних джерел інформації. Дані джерела інформації можуть знаходитися за межами інформаційної бази підприємства.

Отже, система формування управлінської звітності сучасних підприємств потребує дотримання вимог до управлінської інформації:

структура управлінської інформації — це постійно змінюючі система, яка перебуває у постійному розвитку, розвивається разом із підприємством і адаптована під потреби конкретних керівників;

для вирішення періодичних завдань максимально мають використовуватися автоматично сформовані звітні форми. До таких завдань відносяться зокрема: план-факт аналіз виконання виробничих і фінансових програм; оперативне управління грошовими коштами; задачі логістики, постачання і збуту.

Набір застосовуваних форм повинен періодично оновлюватися як за складом, так і за змістом. Якщо існує можливість підвищити рівень оперативності і надійності інформації, при одночасному скороченні трудовитрат на виконання операцій вручну, ці можливості повинні бути використані. Предметом додаткового аналізу є вартість налаштування інформаційної системи.

### **Бібліографічний список**

1. Білуха М. Застосування АРМ бухгалтера в обліку і контролі на підприємстві / М. Білуха // Бухгалтерський облік і аудит. — 2003. — № 12. — С. 3—8.
2. Бондар М. Інвестиційна діяльність: методика та організація обліку і контролю : монографія / М. І. Бондар. — К.: КНЕУ, 2008. — 256 с.
3. Завгородний В.П. Автоматизация бухгалтерского учета, контроля, анализа и аудита: монографія / В. П. Завгородний. — К.: АСК, 1998. — 768 с.
4. Нападовська Л.В. Управлінський облік : монографія / Л. В. Нападовська. — Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. — 450 с.
5. Осмятченко В.О. Дефініції у трактуванні автоматизованої роботи обліку / В.О. Осмятченко // Вчені записки : зб. наук. праць. / Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]. — К. : КНЕУ, 2010. — Вип. 12. — С. 200—209.

6. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): монографія / М.С. Пушкар. — Тернопіль : Екон. думка, 1999. — 422 с.

7. Сопко В.В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Сойко, В.П. Завгородній. — К. : КНЕУ, 2004. — 412 с.

Стаття надійшла до редакції: 04 березня 2013 року

УДК (005.3)

**Т. М. Одінцова**, доцент,  
завідуюча кафедрою обліку та аудиту  
Севастопольський національний технічний університет

## **ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ ТА ПРОБЛЕМИ ЙОГО ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ**

*АНОТАЦІЯ. Розглянуто вплив функціональних особливостей контролінгу на його позиціонування в системі менеджменту, співвідношення з основними функціями в контурі управління підприємством і перспективи інституціоналізації.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** контролінг, функції, координація, рефлексія, інституціоналізація.

*АННОТАЦИЯ. Рассматривается влияние функциональных особенностей контроллинга на его позиционирование в системе менеджмента, соотношение с основными функциями в контуре управления предприятием и перспективы институционализации.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** контроллинг, функции, координация, рефлексия, институционализация.

*ABSTRACT. The influence of controlling functional characteristics for its the positioning in management system, the correlation with the basic management functions and the prospects of the institutionalization are examined.*

**KEY WORDS:** controlling, functions, coordination, reflection, and institutionalization.

В умовах сучасної економіки одним з найважливіших умов забезпечення збалансованого сталого розвитку підприємств є впровадження прогресивних підходів до управління діяльністю господарюючих суб'єктів. У їх числі можна виділити контролінг, який можна віднести найперспективнішим напрямкам в області