

УДК 657.05:005

Омецінська Ірина Ярославівна*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Західноукраїнський національний
університет*

ORCID: 0000-0001-6000-6904

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-40>

УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: КЛАСИФІКАЦІЯ, КРИТЕРІЇ ЯКОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Анотація. Вступ. Сьогодні господарська діяльність підприємств значною мірою залежить від зовнішніх викликів та особливостей економічного середовища. Для забезпечення ефективної діяльності та подальшого розвитку суб'єкта господарювання його система управління має бути злагодженою та здатною швидко реагувати на внутрішні й зовнішні чинники та зміни умов функціонування.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідне якісне інформаційне забезпечення, важливою складовою якого є управлінська звітність. Її формування супроводжується низкою проблем, пов'язаних з неналежною організацією управлінського обліку на підприємстві, недостатньою кваліфікацією персоналу, викривленням інформації через суб'єктивні чинники, а також високим рівнем невизначеності, посиленої воєнними діями в Україні та іншими глобальними викликами. Це актуалізує необхідність належної організації процесу підготовки управлінської звітності, оптимізації її форм та ідентифікації вимог до якості інформації, що дасть змогу сформувати належне інформаційне забезпечення системи управління й сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень для успішного функціонування бізнесу.

Мета. Метою дослідження є розкриття теоретико-методичних підходів до формування управлінської звітності підприємства, систематизація її класифікаційних ознак та уточнення критеріїв якості з метою створення належного інформаційного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці українських та зарубіжних вчених щодо розвитку управлінського обліку й управлінської звітності під впливом змін у системі управління, цифровізації та глобальних викликів, а також офіційні дані Державної служби статистики України, які характеризують сучасні умови функціонування підприємств. У процесі дослідження використано такі наукові методи: системного підходу – для розгляду управлінської звітності як складової інформаційного забезпечення управління підприємством; теоретичного узагальнення, групування, систематизації, індукції та дедукції – для узагальнення наукових підходів до сутності та особливостей формування управлінської звітності, а також виокремлення її класифікаційних ознак; порівняння, аналізу і синтезу – для визначення критеріїв якості управлінської звітності, вимог до звітної інформації та системи її показників.

Результати. Визначено роль управлінської звітності як складової інформаційного забезпечення системи управління. Розкрито етапи впровадження управлінського обліку та управлінської звітності на підприємстві. Систематизовано підходи до групування управлінської звітності з урахуванням сучасних тенденцій її розвитку та запропоновано класифікувати її за такими ознаками: призначенням, характером управлінських рішень, періодичністю, джерелом даних, рівнями управління, формами подання. Окреслено вимоги до показників управлінської звітності як основи для прийняття рішень та оцінювання результатів їх реалізації. Обґрунтовано критерії



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

якості управлінської звітності, дотримання яких забезпечить виконання покладених на неї функцій, а саме: достовірність, доречність, своєчасність, повнота, суттєвість, зрозумілість і зручність сприйняття, інтегрованість, можливість перевірки, порівнюваність, економічна ефективність, конфіденційність. Досліджено проблеми, що виникають у процесі формування управлінської звітності, знижуючи якість звітної інформації та ускладнюючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних рекомендацій щодо формування управлінської звітності, визначення оптимальної структури її форм та порядку руху звітної інформації між рівнями управління.

Ключові слова: управлінський облік, управлінська звітність, інформаційне забезпечення, класифікація, якість інформації, центри відповідальності, система управління, управлінські рішення, інформаційна асиметрія.

Постановка проблеми. Сьогодні господарська діяльність підприємств значною мірою залежить від зовнішніх викликів та особливостей економічного середовища. Для забезпечення ефективної діяльності та подальшого розвитку суб'єкта господарювання його система управління має бути злагодженою та здатною швидко реагувати на внутрішні й зовнішні чинники та зміни умов функціонування.

За даними Державної служби статистики України у період пандемії COVID-19 кількість діючих підприємств у 2019–2020 рр. знизилась на 9763 одиниць. В умовах повномасштабної війни у 2022 р. кількість підприємств скоротилась на 29,4%, причому збитковими були 34,3% великих, 28,1% середніх і 34,2% малих підприємств. В подальшому ці показники дещо покращились, однак значна частина суб'єктів господарювання й надалі залишається збитковою. Це свідчить про необхідність модернізації системи управління підприємством, спрямованої на підвищення адаптивності бізнесу та забезпечення його стійкості в умовах невизначеності. У цьому контексті особливого значення набуває якісне інформаційне забезпечення, яке є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливою складовою такого забезпечення є управлінська звітність. Її формування супроводжується низкою проблем, пов'язаних з неналежною організацією управлінського обліку на підприємстві, недостатньою кваліфікацією персоналу, викривленням інформації через суб'єктивні чинники, а також високим рівнем невизначеності, посиленою воєнними діями в Україні та іншими глобальними викликами. Це актуалізує необхідність належної організації процесу підготовки управлінської звітності, оптимізації її форм та ідентифікації вимог до якості інформації, що дасть змогу сформувати належне інформаційне забезпечення системи управління й сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень для успішного функціонування бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управлінського обліку та управлінської звітності завжди перебували в центрі уваги науковців. Система управління, на яку в значній мірі впливають економічні трансформації та управлінські процеси, ставить відповідно нові вимоги до інформаційного забезпечення. Враховуючи визначальну роль управлінської звітності для прийняття рішень, в науковій літературі ґрунтовно і послідовно досліджують розвиток управлінського обліку та управлінської звітності, вимоги до якості інформації та її аналітичні можливості, впливи зовнішніх і внутрішніх факторів на методику формування звітності. Так, стратегічний розвиток управлінського обліку і звітності та розширення їх ролі в системі управління підприємством розглядали такі науковці, як А. Азадєн [1], Н. Акімова [1], А. Ахмад [2], Р. Беррітт [3], Ю. Вензиг [3], Л. Гуцаленко [4], О. Колеснікова [4] К. Кріст [3], Х. Нассереддін [2], Т. Наумова [1], С. Орехова [5], С. Шальтегер [3] та інші. Значну увагу дослідженню етапів впровадження управлінської звітності на підприємстві та проблем її формування приділяють Н. Акімова [1], С. Вагенер [6], А. Гаркуша [7], Л. В. Гуцаленко [8], О. О. Попова [8], М. В. Заворітній [9; 10], Т. Кнауер [6], Н. Нікіфоров [6], Б. Ніта [11], А. Ясінська [12]. У працях С. Вагенера [6], Л. Гуцаленко [4], М. Заворітнього [13], Т. Кнауера [6], О. Колеснікової [4], О. Лемішовської [14], В. Михайловського [14], Н. Нікіфорова [6], Б. Ніти [11], О. Попової [15], А. Ясінської [12] та інших авторів розкрито питання якості управлінської звітності, вимог до її структури та інформаційного наповнення.

Незважаючи на значний внесок зазначених науковців у розвиток теоретичних і методичних засад управлінської звітності, подальшого дослідження потребують питання її практичного впровадження, підвищення якості, удосконалення структури та адаптації до сучасних викликів діяльності підприємств.

Метою статті є розкриття теоретико-методичних підходів до формування управлінської звітності підприємства, систематизація її класифікаційних ознак та уточнення критеріїв якості з метою створення належного інформаційного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці українських та зарубіжних вчених щодо розвитку управлінського обліку й управлінської звітності під впливом змін у системі управління, цифровізації та глобальних викликів, а також офіційні дані Державної служби статистики України, які характеризують сучасні умови функціонування підприємств. У процесі дослідження використано такі наукові методи: системного підходу — для розгляду управлінської звітності як складової інформаційного забезпечення управління підприємством; теоретичного узагальнення, групування, систематизації, індукції

та дедукції — для узагальнення наукових підходів до сутності та особливостей формування управлінської звітності, а також виокремлення її класифікаційних ознак; порівняння, аналізу і синтезу — для визначення критеріїв якості управлінської звітності, вимог до звітної інформації та системи її показників.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економіки, державна соціальна політика, екологічна безпека, глобальні зміни здійснюють вплив на діяльність бізнесу і відповідно на систему управління. Управлінська звітність безпосередньо залежить від потреб менеджменту, тому постійно трансформується відповідно до сучасних підходів і змін у системі управління підприємством.

Побудова управлінського обліку є прерогативою підприємства. У зв'язку з цим суб'єкти господарювання можуть обрати таку форму його організації, яка забезпечить йому максимальні вигоди, водночас оптимізує витрати на його ведення. Для запровадження ефективної системи управлінського обліку доцільно в наказі про облікову політику окремий розділ присвятити організації та методиці управлінського обліку. Великим і середнім підприємствам слід формувати окреме положення щодо управлінського обліку. Формування такого внутрішнього документу дозволить систематизувати правила його ведення, забезпечити узгодженість інформаційних потоків, визначити форми і перелік показників управлінської звітності, терміни її подачі, закріпити відповідальних осіб та, як наслідок, підвищити якість інформаційного забезпечення системи управління підприємством.

Н. Акімова, Т. Наумова, А. Азадєн, В. Козуб та С. Козуб виділяють такі етапи «управлінської обліково-аналітичної системи: 1) виявлення користувачів управлінської інформації; 2) визначення центрів фінансової відповідальності; 3) розробка системи показників та форм управлінської звітності; 4) розробка нормативно-правової бази управлінського обліку; 5) автоматизація управлінського обліку; 6) розробка системи внутрішнього контролю (управлінського аудиту)» [1, с. 210]. М. В. Заворітній виокремлює п'ять етапів «впровадження системи управлінської звітності: підготовчий етап (аналіз поточної ситуації); проектування системи (вибір програмного забезпечення); розробка, налаштування і тестування системи (інтеграція підсистем); впровадження системи (навчання співробітників); постійна експлуатація і вдосконалення» [9, с. 142]. Л. В. Гуцаленко та О. О. Попова запропонували «механізм організації формування управлінської звітності, який складається з таких етапів: «впровадження управлінського обліку на підприємстві; розробка показників управлінської звітності; узагальнення показників у формах управлінської звітності; налаштування програмного забезпечення для формування управлінської звітності та її ефективного використання» [8, с. 40].

На нашу думку, впровадження управлінської звітності є досить складним процесом, який вимагає комплексного розуміння усіх бізнес процесів на підприємстві, відповідного рівня автоматизації, фаховості та відповідальності персоналу. Оскільки управлінський облік формує інформаційну базу, а управлінська звітність її узагальнює, ці категорії слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної інформаційної системи. Виходячи з цього, до етапів впровадження управлінського обліку та управлінської звітності слід віднести:

- 1) вивчення організаційної структури підприємства, оцінка діючої системи обліку й управління, ідентифікація всіх бізнес-процесів;
- 2) ознайомлення зі стратегією розвитку підприємства, а також поточними та тактичними цілями, які направлені на її досягнення;
- 3) ідентифікація центрів відповідальності та оцінювання інформаційних потреб на кожному рівні управління;
- 4) визначення системи показників, які, з одного боку, повинні формувати інформаційне забезпечення для прийняття управлінських рішень, з іншого, — забезпечувати інформацією про результати діяльності центрів відповідальності, досягнення бюджетних даних, оцінювання ефективності прийнятих рішень;
- 5) встановлення форм звітності, термінів їх формування, відповідальних осіб та користувачів відповідної звітності;
- 6) складання регламенту руху форм управлінської звітності між центрами відповідальності, структурними підрозділами, що беруть участь у її формуванні, та керівниками різних рівнів управління;
- 7) постійний моніторинг та вдосконалення форм управлінської звітності та її показників.

Ефективність системи управлінської звітності значною мірою залежить від коректного визначення комплексу показників, що формують основу для прийняття рішень і оцінки наслідків їх реалізації. Процес добору показників вимагає від відповідального персоналу ґрунтовних фахових знань з управлінського обліку й системи управління, розуміння організаційно-технологічних особливостей діяльності підприємства, стратегії його розвитку.

Система показників повинна включати фінансові та нефінансові індикатори, які забезпечать інформаційні потреби менеджменту на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях управління. На кожному рівні управління комплекс показників є більш складним та багатокomпонентним. Так, для оперативного рівня цінними є показники доходів, витрат, фінансових результатів в аналітичному розрізі, обсяги вироб-

ництва та реалізації тощо. На тактичному рівні визначають ефективність діяльності структурних підрозділів та центрів відповідальності, оцінюють виконання бюджетів, результативність прийнятих рішень. Для стратегічного рівня слід відображати показники конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, фінансової стійкості, сталого розвитку, ризиків та оцінювати рівень досягнення довгострокових цілей підприємства.

Погоджуємося з Б. Ніта, що кожен показник повинен: «мати чітко визначену мету; бути пов'язаними зі стратегією організації; мати просту й зрозумілу формулу розрахунку; ґрунтуватися на чітко визначених джерелах даних; виконувати функцію інструменту контролю та забезпечувати постійне вдосконалення; бути каскадними за функціями та рівнями управління; мати визначену періодичність вимірювання; бути закріплені за особою, відповідальною за їх розрахунок» [11, с. 113]. Зазначені вимоги дозволять забезпечити якість і практичну цінність показників управлінської звітності та уникнути формування показників, які не мають управлінської користі. Це важливо для ефективності системи управлінського обліку, оскільки формування кожного показника вимагає витрат на утримання відповідального за його розрахунок персоналу.

Під час формування системи показників управлінської звітності доцільно враховувати ключові показники ефективності (KPI), що забезпечують оцінку ефективності прийнятих рішень, результативність центрів відповідальності, рівень досягнення поставлених цілей. У науковій літературі неодноразово підкреслюється, що інтеграція KPI в систему управлінської звітності підвищить її інформативність та практичну цінність [12; 13, с. 296].

Сучасні тенденції розвитку економіки та їх вплив на діяльність підприємств, а також посилення значення принципів сталого розвитку безпосередньо впливають на розвиток управлінського обліку та управлінської звітності. Вже не викликає сумніву доцільність поєднання фінансових і нефінансових показників для формування управлінської звітності та поглиблення стратегічної спрямованості управлінського обліку та звітності. Водночас в науковій літературі автори досліджують й інші напрямки розвитку та розширення інформаційного забезпечення для управління підприємством. Так, Х. Нассереддін, А. С. Ахмад виокремлюють поняття «екологічний управлінський облік», зазначаючи, що «високий регуляторний та економічний тиск спонукав менеджерів підприємств готуватися до розвитку екологічного управлінського обліку, особливо щодо потоків матеріалів, енергії та ефективності їх використання» [2, с. 324]. С. Шальтеггер, К. Л. Кріст, Ю. Вензиг та Р. Л. Беррітт наголошують на зв'язки управлінського обліку з мезо- та макrorівнями [3, с. 496], вказуючи, що «вбудованість організацій у контексти мезо- та макrorівня, а також неминучий вплив організацій на ці рівні вимагає від менеджменту кращого інформаційного забезпечення з боку стратегічного управлінського обліку» [3, с. 493].

Управлінська звітність не має стандартизованих форм, тому її види та структура в значній мірі залежать від специфіки діяльності суб'єкта господарювання, потреб управління та зовнішніх трансформацій. В обліковій політиці, що регулює організацію та методіку управлінського обліку, доцільно виокремлювати форми управлінської звітності. Розроблення таких форм актуалізує питання класифікації управлінської звітності, що дозволить врахувати характер інформації та потреби менеджменту.

С. А. Гаркуша [7, с. 377] виділяє три групи управлінської звітності: аналітичну, комплексну та підсумкову, кожна з яких має своє функціональне призначення, види показників та користувачів інформації. М. В. Заворітній виокремлює такі основні частини звітності: «звіти про фінансовий стан, результати діяльності підприємства; звіти про операційну діяльність підприємства, включаючи виробництво, продажі, закупівлі тощо; звіти про нефінансові аспекти діяльності підприємства, включаючи екологічні показники, людські ресурси й т.д.; аналітичні звіти планування та прогнозування, які включають аналіз отриманих даних для виявлення тенденцій та розробки стратегій розвитку на їх основі; аналітичні звіти про виконання ключових показників та планів» [10, с. 66]. О. С. Лемішовська та В. О. Михайловський пропонують шість класифікаційних ознак для групування управлінської звітності: «за періодичністю підготовки; за період охоплення; за набором інформаційних компонентів; за ієрархічним рівнем використання; за набором параметрами охоплення процесів; за способом опрацювання даних» [14, с. 183]. Кожна з цих класифікацій сприяє впорядкуванню форм управлінської звітності, підвищенню її інформативності й реалізації комплексного підходу.

На основі проведеного дослідження та враховуючи сучасні тенденції розвитку управлінської звітності, вважаємо, що її слід групувати за критеріями, які представлені на рис. 1.

Інформаційна управлінська звітність забезпечує інформацією про окремі показники діяльності центрів відповідальності та структурних підрозділів, зокрема, доходи, витрати, фінансові результати в різних аналітичних розрізах. Аналітична звітність містить дані щодо оцінки діяльності центрів відповідальності, структурних підрозділів, а також результатів прийнятих управлінських рішень. В цьому контексті доцільно застосовувати ключові показники ефективності, що дозволить управлінські рішення трансформувати у вимірні індикатори. В бюджетній звітності відображається комплекс планових показників діяльності

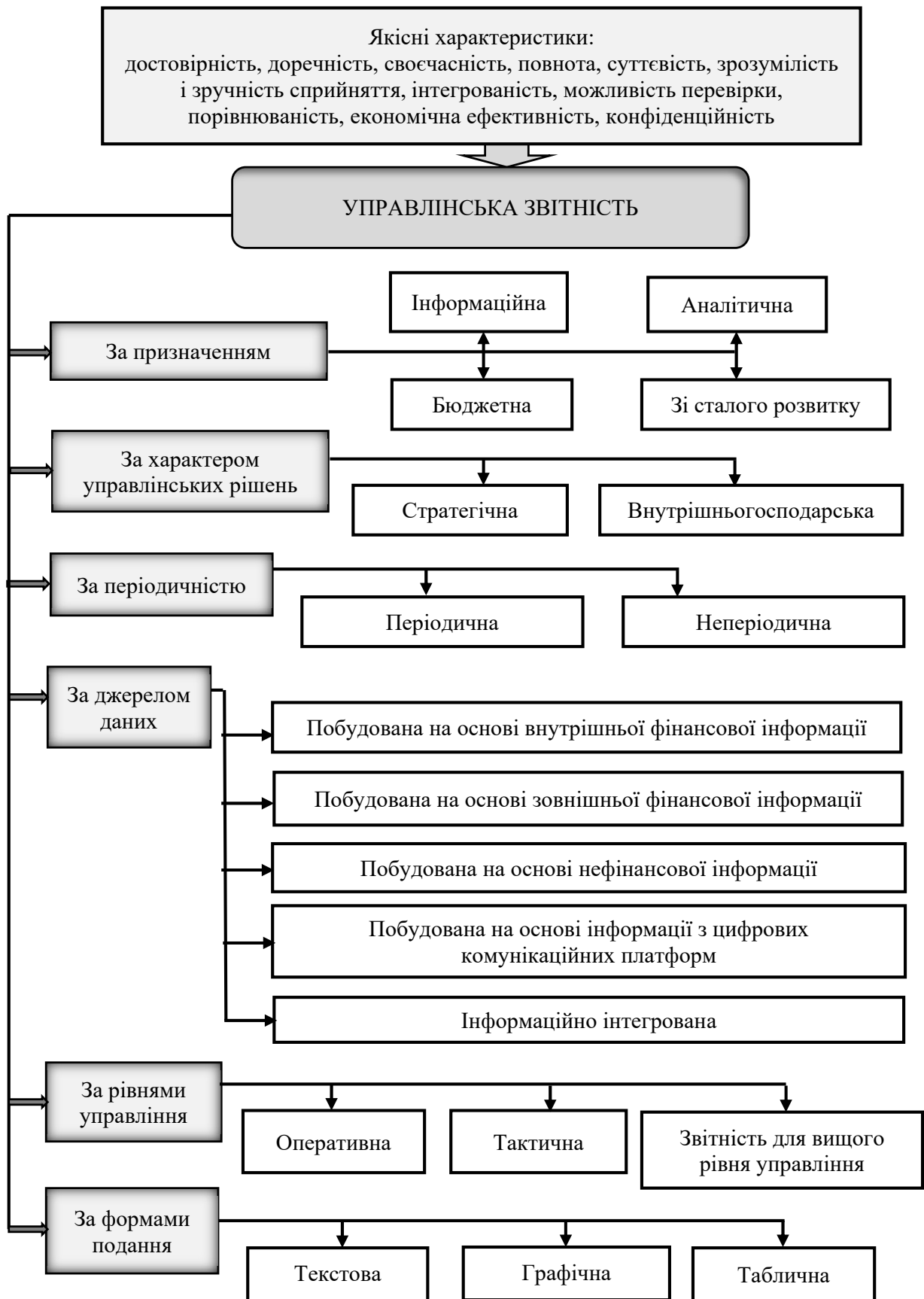


Рис. 1. Класифікація управлінської звітності та вимоги до її якості
Джерело: розроблено автором

підприємства. Вона може формувати як функціональні бюджети (щодо окремих структурних підрозділів, центрів відповідальності, видів продукції), так і зведені (щодо діяльності загалом). Управлінська звітність зі сталого розвитку спрямована на узагальнення інформації про соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, а також практичну реалізацію принципів корпоративної відповідальності.

За характером управлінських рішень управлінську звітність доцільно поділяти на внутрішньогосподарську і стратегічну. Внутрішньогосподарська звітність містить інформацію про витрати, доходи і фінансові результати в деталізованому розрізі. Вона формує інформаційне забезпечення для прийняття поточних та тактичних рішень. Від якості формування цієї форми звітності в значній мірі залежить прийняття рішень, які впливають на прибутковість суб'єкта господарювання. Якщо підприємство не забезпечить прибуток від основної діяльності, питання реалізації соціальної політики, екологічних ініціатив та й саме функціонування суб'єкта буде під загрозою. Тому відповідальним особам доцільно забезпечувати повноту та достовірність представленої у внутрішньогосподарській звітності інформації.

Слід відмітити, що прибутковість підприємств України є нестабільною та суттєво залежить від зовнішніх умов функціонування. Так, рентабельність операційної діяльності великих, середніх і малих підприємств у 2016–2024 рр. мала хвилеподібну динаміку: після зростання у 2021 р. спостерігалось різке погіршення показників у 2022 р. (рис. 2). У подальшому простежувалася тенденція до поступового відновлення рентабельності, проте її рівень різнився в залежності від розміру підприємствами.

Аналогічна тенденція простежується і щодо рентабельності всієї діяльності підприємств України: у 2020 р. і 2022 р. цей показник суттєво знизився, а для окремих груп підприємств періодично мав від'ємні значення (рис. 3). Це підтверджує особливу потребу у формуванні якісної внутрішньогосподарської управлінської звітності, яка дозволить своєчасно виявляти напрями підвищення прибутковості.

Стратегічна управлінська звітність сформувалась у процесі еволюції системи управління, сталого розвитку економіки та глобалізаційних викликів. Такі перетворення вимагали розробки стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, покращення ділової репутації, формування лояльного ставлення стейкхолдерів та підвищення стійкості до зовнішніх викликів. В свою чергу, стратегічна звітність становить основу інформації для розробки стратегічних завдань та їх реалізації.

Поділ управлінської звітності на періодичну і неперіодичну є важливим для формування положень облікової політики щодо управлінського обліку. В зазначеному документі слід вказати форми періодичної звітності, терміни подачі, відповідальних осіб і користувачів. Така звітність забезпечує контроль за центрами відповідальності, досягнення запланованих показників тощо. Неперіодична звітність формується на вимогу у випадку виникнення конкретної управлінської проблеми і необхідності прийняття відповідного рішення.

При формуванні управлінської звітності слід ідентифікувати джерела інформації, на основі яких забезпечується її змістове наповнення. Якість звітності в значній мірі залежить від достовірності та повноти вхідних даних. При цьому слід виокремити такі джерела: внутрішня фінансова інформація, зовнішня фінансова інформація, нефінансова інформація, інформація з цифрових комунікаційних платформ. Окремі форми

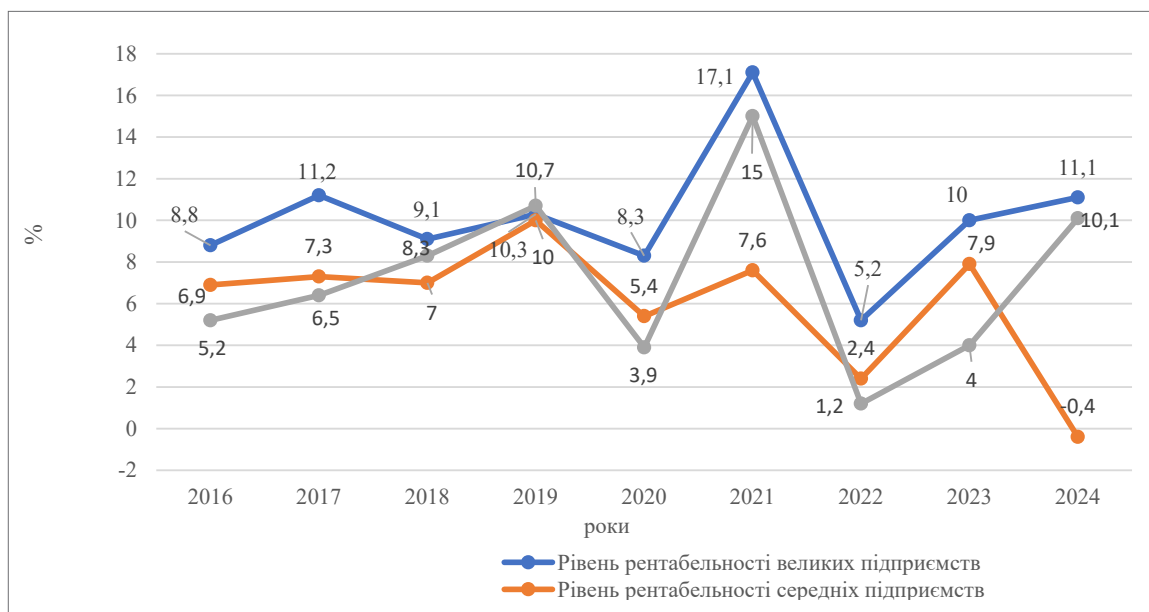


Рис. 2. Рентабельність операційної діяльності підприємств за 2016–2024 рр.
Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [16]

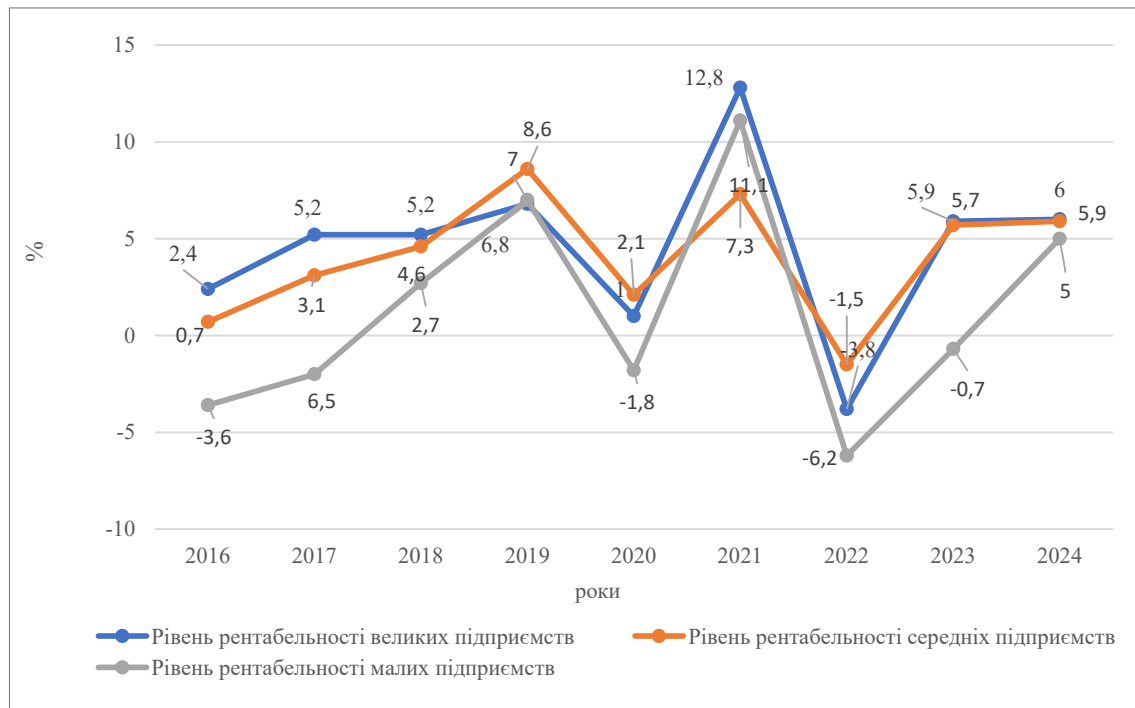


Рис. 3. Рентабельність всієї діяльності підприємств за 2016–2024 роки
Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [16]

управлінської звітності можуть формуватися на основі поєднання різних джерел інформації, тобто бути інформаційно інтегрованими. Внутрішня фінансова інформація, як правило, характеризується високим рівнем достовірності та верифікованості. Водночас інформація з соціальних мереж може містити похибки різного рівня через суб'єктивізм, ризики штучного формування реакцій та маніпулювання даними.

Слід відмітити, що незважаючи на ризики недостовірності даних, інформація з цифрових комунікаційних платформ нині набуває особливого значення. Соціальні мережі стають важливим джерелом даних щодо уподобань клієнтів, аналізу попиту, вивчення споживчої поведінки, моніторингу репутації підприємства. Інформація з цифрових комунікаційних платформ є цінною як для внутрішньогосподарської, так і стратегічної управлінської звітності. Погоджуємось з думкою М. В. Заворітного, що «управлінська звітність, яка базується на аналітичних даних рекламних платформ, надає управлінцям глибоке розуміння потреб ринку, дозволяючи їм краще адаптувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення» [10, с. 66].

Важливим для прийняття рішень є поділ управлінської звітності за рівнями управління. Кожен наступний рівень передбачає агрегування показників нижчої ланки. Звітність нижчих рівнів управління містить первинні або однорідні дані, зокрема витрати, обсяг виробництва, доходи, інвестиції тощо. На вищих рівнях ця інформація узагальнюється та трансформується в розрахункові показники (рентабельність, ліквідність, ефективність використання активів тощо).

Важливою проблемою використання управлінської звітності в розрізі рівнів управління є інформаційна асиметрія. Керівники відділів і структурних підрозділів часто подають неповну інформацію, виділяючи лише ті показники, які свідчать про успішну діяльність їхнього підрозділу. Формування на нижчих рівнях управління звітності лише за вибічковими показниками або представлення викривлених даних суттєво погіршує якість узагальненої інформації, що подається вищим ланкам управління. Це призводить до прийняття необґрунтованих рішень, формування помилкових бюджетів та побудови невірної стратегії. Тому підприємству слід здійснювати відповідні заходи, спрямовані на зниження інформаційної асиметрії, зокрема шляхом посилення контролю та відповідальності за якість управлінської звітності, удосконалення внутрішніх регламентів її формування.

На якість управлінської звітності впливає форма її представлення. Використання графіків і таблиць полегшує сприйняття інформації та дозволяє оперативно оцінити динаміку показників. Водночас практичну цінність втрачає надмірна деталізація інформації і відсутність її логічного узагальнення. У зв'язку з цим управлінська звітність повинна бути не лише змістовною, але й містити логічну послідовність показників та належну візуалізацію. Дані набувають практичної цінності для системи управління, коли вони належним чином оброблені та підготовлені для прийняття рішень. Це повною мірою стосується управлінської звітності, яка має забезпечувати менеджмент якісною інформацією.

Критерії якості облікової інформації, яка розкривається у фінансовій звітності, чітко визначені як в українських, так і в міжнародних нормативних документах. Водночас до управлінської звітності такі вимоги не передбачені. В науковій літературі часто піднімають це питання, оскільки саме якісні характеристики управлінської звітності визначають її здатність обґрунтовувати управлінські рішення.

О. О. Попова визначає такі критерії якості управлінської звітності: «зрозумілість та легкість сприйняття, суттєвість та важливість, достовірність та правдивість, можливість порівняння» [15]. А. І. Орехова серед характеристик управлінських звітів виділяє «інформативність, лаконічність, своєчасність, деталізованість, доречність» [5, с. 60]. Л. В. Гуцаленко та О. М. Колеснікова до якісних характеристики відносять: зрозумілість, корисність, яка включає достовірність та значимість; а також припущення, що допомагають інтегрувати інформацію, до яких віднесено сутність, повноту та ефективність [4, с. 21].

Т. Кнауер, Н. Нікіфоров та С. Вагенер характеризують якість інформаційної системи управлінського обліку через зручність використання, швидкість доступу та обчислення, інтегрованість, автоматизацію і гнучкість [1, с. 98]. Крім того, автори вказують, що рутинні завдання можна автоматизувати, внаслідок чого обліковці зможуть більше зосередитися на складних завданнях. Це зумовило включення ними автоматизації до складу показників якості інформаційної системи [6, с. 117].

На нашу думку, управлінська звітність, щоб виконувати покладені на неї функції, повинна відповідати таким критеріям якості:

- достовірність, тобто інформація повинна бути правдивою та відповідати реальним даним діяльності підприємства;
- доречність, що передбачає відповідність інформації змісту конкретного управлінського рішення та її здатність впливати на вибір найбільш обґрунтованого варіанта дій;
- своєчасність, тобто управлінська звітність повинна бути передана її користувачу у встановлені терміни, що дає змогу вчасно приймати необхідні управлінські рішення;
- повнота — управлінська звітність повинна містити достатній для прийняття рішення обсяг інформації;
- суттєвість — відображення в управлінській звітності лише значущої інформації та виключення даних, які перевантажують її зміст та ускладнюють сприйняття користувачами;
- зрозумілість і зручність сприйняття; управлінська звітність повинна формуватися за показниками, доступними для розуміння її користувачам, які не завжди є фахівцями з обліку, та в такій формі, яка б дозволяла швидко оцінити інформацію та своєчасно прийняти відповідне управлінське рішення;
- інтегрованість, тобто форми управлінської звітності повинні бути взаємопов'язані між собою та узгодженими між різними рівнями управління, що забезпечить цілісність інформаційного забезпечення для прийняття поточних, тактичних і стратегічних управлінських рішень;
- можливість перевірки, тобто незважаючи на те, що управлінська звітність часто будується на основі прогнозних даних, однак вони повинні підтверджуватись відповідними аналітичними дослідженнями та розрахунками;
- порівнюваність передбачає можливість оцінювання показників управлінської звітності в динаміці або у зіставленні з відповідними показниками іншого структурного підрозділу, центру відповідальності, виду продукції (робіт, послуг), а також бюджетним даними; лише в порівнянні можна повною мірою оцінити ефективність діяльності відповідного об'єкта управління;
- економічна ефективність, тобто здатність управлінської звітності забезпечувати відповідний управлінський ефект, який перевищує витрати на її формування;
- конфіденційність, тобто інформація управлінської звітності формується для потреб внутрішніх користувачів; крім того, конфіденційність проявляється і в межах самого підприємства, оскільки така звітність має визначене коло внутрішніх користувачів і є недоступною для іншого персоналу.

Оскільки управлінська звітність формується відповідно до потреб управління, вона повинна відповідати зазначеним критеріям якості, інакше практична корисність інформації буде низькою і витрати на її формування не забезпечать очікуваного ефекту.

При формуванні управлінської звітності підприємства стикаються з низкою проблем, які ускладнюють організацію управлінського обліку, знижують якість звітної інформації та впливають на її ефективність. Так, С. А. Гаркуша, серед них виділяє: «відсутність чіткої методології й інструментарію; немає цілісної фінансової картини; великий обсяг оброблюваної інформації; залежність програмного забезпечення від бухгалтерських програм; відсутність навичок у фахівців, що володіють потрібними знаннями і навичками для складання звітів» [7, с. 377–378]. М. В. Заворітній їх доповнює неповною або неточною інформацією та високими витратами на підготовку [10, с. 67]. Т. Кнауер, Н. Нікіфоров та С. Вагенер досліджили, що «збільшення різноманітності джерел даних знижує якість інформаційної системи» [6, с. 116].

Погоджуючись з вищезазначеними проблемами формування управлінської звітності, на наш погляд, до їх складу слід віднести інформаційну асиметрію між рівнями управління, оскільки вона знижує повноту й об'єктивність звітної інформації та впливає на обґрунтованість прийнятих рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управлінська звітність відіграє важливу роль в інформаційному забезпеченні системи управління. Її впровадження на підприємстві є досить складним механізмом, який вимагає комплексного розуміння усіх бізнес-процесів, відповідного рівня автоматизації, фаховості та відповідальності персоналу.

На організацію системи управлінської звітності суттєво впливають її належна систематизація та класифікація з урахуванням сучасних тенденцій розвитку управлінського обліку. Упорядкуванню звітних форм та їх адаптацію до інформаційних потреб користувачів різних рівнів управління забезпечить структурування управлінської звітності за такими ознаками: призначення, характер управлінських рішень, періодичність, джерело даних, рівні управління, форма подання.

Управлінська звітність повинна відповідати таким критеріям якості: достовірність, доречність, своєчасність, повнота, суттєвість, зрозумілість і зручність сприйняття, інтегрованість, можливість перевірки, порівнюваність, економічна ефективність, конфіденційність. Дотримання цих характеристик при формуванні звітності забезпечить якісне виконання покладених на неї функцій.

При формуванні управлінської звітності підприємства стикаються з низкою проблем, які ускладнюють організацію управлінського обліку та знижують якість звітної інформації. Серед них доцільно виділити інформаційну асиметрію, що виникає в межах рівнів управління. Підприємству слід здійснювати відповідні заходи щодо її зниження, зокрема шляхом посилення контролю за якістю управлінської звітності, удосконалення внутрішніх регламентів її формування, підвищення відповідальності за якість звітної інформації.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних рекомендацій щодо формування управлінської звітності, визначення оптимальної структури її форм та порядку руху звітної інформації між рівнями управління.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Акімова Н., Наумова Т., Азадєн А., Козуб В., Козуб С. Моделі формування обліково-аналітичної системи фінансової та управлінської звітності на основі інформаційної платформи МСФЗ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6. С. 198–217. DOI: 10.55643/fcaptr.6.47.2022.3867
2. Nassereddine H., Ahmad A.S. The role of management accounting systems in sustainable and development strategies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2019. Vol. 13, No. 1. P. 313–325. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0028>
3. Schaltegger S., Christ K.L., Wenzig J., Burritt R.L. Corporate sustainability management accounting and multi-level links for sustainability — A systematic review. *International Journal of Management Reviews*. 2022. Vol. 24, No. 4. P. 480–500. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12288>. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12288> (дата звернення: 20.03.2026).
4. Гуцаленко Л.В., Колеснікова О.М. Нефінансова та управлінська звітність — інформаційний інструмент управління ризиками. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13, № 4. С. 16–27. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.14-23](https://doi.org/10.31548/economics13(4).2022.14-23)
5. Орехова А.І. Управлінська звітність як інструмент корпоративного управління та контролю. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 27. С. 58–61. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-10>
6. Knauer T., Nikiforow N., Wägener S. Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control*. 2020. Vol. 31. P. 97–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00296-y>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-020-00296-y> (дата звернення: 20.03.2026).
7. Гаркуша С.А. Запровадження управлінської звітності в системі управлінського обліку на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 375–379. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-62>
8. Гуцаленко Л.В., Попова О.О. Управлінська звітність в контексті удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Т. 13, № 2. С. 31–45. DOI: [https://doi.org/10.31548/bioeconomy13\(2\).2022.28-41](https://doi.org/10.31548/bioeconomy13(2).2022.28-41)
9. Заворітній М.В. Оцінка ефективності впровадження системи управлінської звітності. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 141–147. DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).3491

10. Заворітній М. В. Роль та значення управлінської звітності в системі менеджменту вітчизняних підприємств. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-10)
11. Nita B. Methodological issues of management reporting systems design. *Research Papers of Wrocław University of Economics*. 2015. No. 375. P. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.15611/pn.2015.375.12>. URL: https://dbc.wroc.pl/Content/27286/PDF/Nita_Methodological_issues_of_management_reporting.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
12. Ясінська А. І. Методологія формування управлінської звітності в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4597/4540> (дата звернення: 23.03.2026).
13. Заворітній М. В. Система ключових показників в управлінській звітності: розробка та впровадження. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 292–297. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-49>
14. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методичні аспекти та принципи формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 5, No. 1. С. 179–188. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.179>
15. Попова О. О. Особливості облікової політики для підвищення якості управлінської звітності. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.76>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2922/2958> (дата звернення: 23.03.2026).
16. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2026).

References

1. Akimova, N., Naumova, T., Azaden, A., Kozub, V., & Kozub, S. (2022). Modeli formuvannya oblikovo-analitychnoi systemy finansovoi ta upravlinskoї zvitnosti na osnovi informatsiinoї platformy MSFZ [Models for the formation of the accounting and analytical system of financial and management reporting on the basis of the IFRS information platform]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 6, 198–217. <https://doi.org/10.55643/fcapt.6.47.2022.3867> [in Ukrainian].
2. Nassereddine, H., & Ahmad, A. S. (2019). The role of management accounting systems in sustainable and development strategies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 313–325. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0028>
3. Schaltegger, S., Christ, K. L., Wenzig, J., & Burritt, R. L. (2022). Corporate sustainability management accounting and multi-level links for sustainability — A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 480–500. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12288> Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12288>
4. Hutsalenko, L. V., & Kolesnikova, O. M. (2022). Nefinansova ta upravlinska zvitnist — informatsiinyi instrument upravlinnia ryzykamy [Non-financial and management reporting as an information tool for risk management]. *Ekonomika i upravlinnia biznesom*, 13(4), 16–27. [https://doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.14-23](https://doi.org/10.31548/economics13(4).2022.14-23) [in Ukrainian].
5. Oriekhova, A. I. (2020). Upravlinska zvitnist yak instrument korporatyvnoho upravlinnia ta kontroliu [Managerial reporting as a tool for corporate governance and control]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, 27, 58–61. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-10> [in Ukrainian].
6. Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control*, 31, 97–121. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00296-y> Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-020-00296-y>
7. Harkusha, S. A. (2020). Zaprovdzhennia upravlinskoї zvitnosti v systemi upravlinskoho obliku na pidpryemstvi [Introduction of management reporting in the management accounting system at the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, 39, 375–379. <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-62> [in Ukrainian].
8. Hutsalenko, L. V., & Popova, O. O. (2022). Upravlinska zvitnist v konteksti udoskonalennia informatsiinoho zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen [Management reporting in the context of improving information support for management decision-making]. *Bioekonomika i ahrarnyi biznes*, 13(2), 31–45. [https://doi.org/10.31548/bioeconomy13\(2\).2022.28-41](https://doi.org/10.31548/bioeconomy13(2).2022.28-41) [in Ukrainian].
9. Zavoritnii, M. V. (2024). Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia systemy upravlinskoї zvitnosti [Evaluation of the effectiveness of implementing a management reporting system]. *Ekonomika i rehion*, 3(94), 141–147. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3491](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3491) [in Ukrainian].
10. Zavoritnii, M. V. (2024). Rol ta znachennia upravlinskoї zvitnosti v systemi menedzhmentu vitchyznianskykh pidpryemstv [The role and significance of management reporting in the management system of domestic enterprises]. *Modern Economics*, 44, 63–68. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-10) [in Ukrainian].
11. Nita, B. (2015). Methodological issues of management reporting systems design. *Research Papers of Wrocław University of Economics*, 375, 105–116. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.375.12> Retrieved from https://dbc.wroc.pl/Content/27286/PDF/Nita_Methodological_issues_of_management_reporting.pdf
12. Yasinska, A. I. (2024). Metodolohiia formuvannya upravlinskoї zvitnosti v systemi upravlinnia pidpryemstvom [Methodology for the formation of management reporting in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*,

66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4597/4540> [in Ukrainian].
13. Zavoritnii, M. V. (2024). Systema kliuchovykh pokaznykiv v upravlinskii zvitnosti: rozrobka ta vprovadzhennia [System of key indicators in management reporting: development and implementation]. *Biznes-navihator: naukovo-vyrobnychi zhurnal*, 4(77), 292–297. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-49> [in Ukrainian].
14. Lemishovska, O. S., & Mykhailovskyi, V. O. (2023). Upravlinska zvitnist pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty ta pryntsypy formuvannia [Management reporting of an enterprise: theoretical and methodological aspects and principles of formation]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 5(1), 179–188. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.179> [in Ukrainian].
15. Popova, O. O. (2024). Osoblyvosti oblikovoi polityky dlia pidvyshchennia yakosti upravlinskoi zvitnosti [Features of accounting policy for improving the quality of management reporting]. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.76> Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2922/2958> [in Ukrainian].
16. Rentabelnist operatsiinoi ta usiiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva [Profitability of operating and overall activities of enterprises by types of economic activity, distributed by large, medium-sized, small and microenterprises]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy — State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 22.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 19.05.2026

Дата публікації: 28.05.2026

Ometsinska Iryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Accounting and Taxation
West Ukrainian National University*

MANAGEMENT REPORTING OF AN ENTERPRISE: CLASSIFICATION, QUALITY CRITERIA AND FEATURES OF FORMATION

Summary. *Introduction.* Today, the economic activity of enterprises largely depends on external challenges and the specific features of the economic environment. To ensure the effective activity and further development of a business entity, its management system must be coordinated and capable of responding quickly to internal and external factors and changes in operating conditions.

For the adoption of well-founded management decisions, high-quality information support is necessary, an important component of which is management reporting. Its formation is accompanied by a number of problems related to the improper organisation of management accounting at the enterprise, insufficient qualification of personnel, distortion of information due to subjective factors, as well as a high level of uncertainty intensified by military actions in Ukraine and other global challenges. This actualises the need for the proper organisation of the process of preparing management reporting, optimisation of its forms and identification of requirements for the quality of information, which will make it possible to form appropriate information support for the management system and will facilitate the adoption of well-founded decisions for the successful functioning of business.

Purpose. The purpose of the study is to disclose theoretical and methodological approaches to the formation of enterprise management reporting, to systematise its classification features and to clarify quality criteria in order to create an appropriate informational basis for the adoption of well-founded management decisions.

Materials and methods. The materials of the study are the scientific works of Ukrainian and foreign scholars concerning the development of management accounting and management reporting under the influence of changes in the management system, digitalisation and global challenges, as well as official data of the State Statistics Service of Ukraine, which characterise the current conditions of enterprise functioning. In the course of the study, the following scientific methods were used: the system approach – for considering management reporting as a component of information support for enterprise management; theoretical generalisation, grouping, systematisation, induction and deduction – for generalising scientific approaches to the essence and features of the formation of management reporting, as well as for distinguishing its classification features; comparison, analysis and synthesis – for determining the quality criteria of management reporting, requirements for reporting information and the system of its indicators.

Results. The role of management reporting as a component of information support for the management system has been determined. The stages of implementing management accounting and management reporting at an enterprise have been disclosed. Approaches to the grouping of management reporting have been systematised, taking into account current trends in its development, and it has been proposed to classify it according to the following features: purpose,

nature of management decisions, periodicity, data source, management levels, and forms of presentation. Requirements for management reporting indicators as a basis for decision-making and evaluation of the results of their implementation have been outlined. The quality criteria of management reporting have been substantiated, compliance with which will ensure the fulfilment of the functions assigned to it, namely: reliability, relevance, timeliness, completeness, materiality, understandability and ease of perception, integration, verifiability, comparability, economic efficiency, and confidentiality. The problems that arise in the process of forming management reporting have been investigated, as they reduce the quality of reporting information and complicate the adoption of well-founded management decisions.

Prospects. Further scientific research should be directed towards the development of practical recommendations for the formation of management reporting, the determination of the optimal structure of its forms and the procedure for the movement of reporting information between management levels.

Key words: management accounting, management reporting, information support, classification, quality of information, responsibility centres, management system, management decisions, information asymmetry.