

повысить эффективность проведения деловой игры позволяет использование современных информационных технологий. При этом в компьютер вкладываются все необходимые в ходе игры данные, систематизированные в 2-х файлах: «кабинетные исследования» и «полевые исследования», позволяющие студенту не только пассивно «потреблять» уже готовую информацию, но и активно «добывать» ее, что стимулирует его творческие способности. При этом каждый студент самостоятельно решает комплексную проблему, не ограничиваясь единой заданной ролью.

Кейсовые дискуссии и модули предусматривают необходимость составления «кейса», т.е. описания конкретной ситуации, в которой оказалась фирма, занимающая на рынке определенную долю и играющая в конкурентной борьбе определенную роль, оказавшаяся перед целым блоком внутренних и внешних хозяйственных проблем. При проведении таких занятий студенты, распределиться на подгруппы (не более 5 человек), имеют возможность, не «зацикливаясь» на заучивании теоретических выкладок, разобратись практически во всех нюансах и тонкостях дисциплины. Дальнейшее обсуждение проводится на основании выводов каждой из подгрупп с выработкой единого коллективного решения по структуре макро- и микросреды предприятия, формирования ассортиментной, ценовой, коммуникационной стратегий, решению вопросов дальнейших путей развития предприятия и т. д.

Таким образом, предложенные методики не только дают возможность будущим специалистам овладеть навыками использования теории в конкретных ситуациях, но и развивают способность к творческому и комплексному мышлению, принятию оптимальных хозяйственных решений из целого ряда альтернатив.

З.Л. Бандура,

ассистент кафедра обліку й аудиту
Львівського національного університету ім. Івана Франка

ВНУТРІШНЯ ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

Проблема формування механізму розробки та складання управлінської звітності підприємства носить не лише практичний характер, а й науковий. У сучасній вітчизняній літературі практично відсутні наукові розробки щодо формування, розробки та

складання управлінської звітності. Тому для наукового обґрунтування складу, структури та механізму формування ендогенної звітності було досліджено праці зарубіжних науковців, а саме: Д. Ру, Дж. Ріса, Ж. Наро, Р. Ентоні, Дж. Фостера, Б. Ніздса, Ч. Хорнгрена, М. Жерве, А. Букена, А. Яругової. Слід відзначити, що найбільш цінними, на мою думку, з точки зору концепції побудови управлінської звітності, є розробки французьких учених М. Жерве і Ж. Наро. Зокрема, ними виділено два основних види внутрішньої звітності — зведені таблиці та звітність, які містять інформацію, що дозволяє здійснювати безперервне управління. Але вони відрізняються як за своєю суттю, так і за їх використанням.

Система звітності, що ґрунтується на показниках, представлених у зведених таблицях, тим не менше має суттєві відмінності. Зведена таблиця будується під конкретного користувача, який повинен управляти своєю системою (службою, цехом, заводом, філіалом і т. д.). Дані, що містяться в ній, призначені в першу чергу користувачеві, навіть якщо він може повідомити їх іншим відповідальним особам, з якими він зобов'язаний координувати свої дії.

Сутність системи звітності полягає в передачі інформації від кожної структурної одиниці загальному керівництву, яке потім узагальнює дані, зібрані на всіх рівнях. Використання системи звітності — доволі поширене явище. Кожен керівник філіалу (центрів прибутку чи капіталовкладень) зобов'язаний щомісячно надавати керівництву компанії різні фінансові (баланс і звіт про прибутки і збитки, показники рентабельності інвестицій), комерційні (місячні продажі, сфери ринку і т. д.) і трудові (продуктивність праці, фонд заробітної плати і т. д.) дані. На основі отриманих даних зіставляються бюджетні параметри на місяць з реально отриманими результатами. Сукупність даних, що представлені управлінським контролем, є консолідуючим фактором на рівні усієї компанії і предметом порівняльного аналізу, що проводиться на основі зведених таблиць. Деякі таблиці і показники можуть бути передані назад керівникам центрів прибутку з коментарями, що повинні дозволити порівняти свої результати не тільки з плановими параметрами, а й результатами діяльності інших підрозділів підприємства. Усе це дає можливість генеральній дирекції контролювати на відстані роботу всіх структурних одиниць і їх керуючих.

Управлінська ендогенна звітність для кожного окремого рівня управління повинна будуватися при дотриманні наступних вимог:

1) виконання показників бюджету, що містяться в звітності, відповідна ланка повинна виявляти безпосередній вплив; усі по-

казники повинні бути конкретними, ясними і, по можливості, нечисленними;

2) показники різноманітних рівнів управління повинні взаємодіяти, взаємно контролюватися, наприклад, прямі затрати робітничих місць з технологічною собівартістю бригади, дільниці; технологічна собівартість, в свою чергу, має пов'язуватися з цеховою собівартістю, а собівартість цехів — з виробничою собівартістю; те ж стосується й інших показників;

3) за виконання всіх показників повинні відповідати і відповідно заохочуватися конкретні особи;

4) інформація системи управлінської звітності повинна відповідати якісним характеристикам: достовірність, зівставність, відповідність, суттєвість;

5) бути настільки оперативною, щоб дозволити здійснювати вплив на динаміку результатів діяльності центрів відповідальності;

6) містити інформацію про відхилення від бюджету і надавати можливість прямого доступу до цієї інформації для аналізу відхилень;

7) розроблені форми управлінської ендогенної звітності повинні бути максимально зорієнтовані на систему обліку витрат;

8) система управлінської звітності повинна бути адекватною, що дозволить зрозуміти, яким чином можна більш чітко і чутливо реагувати на всі зміни, які відбуваються в локальних підрозділах підприємства;

9) структура управлінської звітності підприємства повинна бути максимально зорієнтована і адаптована до структури фінансової звітності.

Підсумовуючи вищесказане побудова та впровадження конкретних форм звітності буде проводитися в три основних етапи.

В російській літературі на сьогоднішній день створення системи управлінської звітності розглядають А.Д. Шеремет, В.Ф. Палій, С.М. Шапігузов, А.М. Вахрушина, Т.П. Карпова. На жаль, у вітчизняних наукових працях такі розробки практично відсутні, це, можливо, зумовлено різкими змінами в обліковій політиці держави та офіційних підходах до бухгалтерського обліку в цілому. Дослідивши дане питання можна виділити практично типовий набір управлінської звітності для використання підприємствами будь-яких форм власності та галузей діяльності. Хоча підприємства можуть зробити вибір щодо використання цих чи інших форм.

Управлінська ендогенна звітність повинна ранжуватися за рівнями управління і виконувати функцію інформаційного забез-

печення управлінського контролю. На досліджуваних науково-виробничих підприємствах можна виділити три основні складові управлінського контролю:

Визначена управлінська звітність повинна відповідати потребам усіх видів контролю. В дисертаційному дослідженні попередньо розглядалося створення автономного варіанту організації системи бухгалтерського обліку, що передбачає ведення замкнених систем управлінського та фінансового обліку, а виробничий облік, як елемент управлінського, організовується за центрами відповідальності. Отже, ендогенна внутрішня звітність підприємства повинна організовуватися за центрами відповідальності. Розглянемо запропоновану систему управлінської звітності на прикладі Львівського казенного підприємства засобів пересування та протезування. Це обумовлюється тим, що дане підприємство є найбільше з підприємств, які підлягають дослідженню, а отже, рекомендації по створенню системи ендогенної звітності можуть бути використані іншими суб'єктами господарювання. Оскільки підприємство має виробничі дільниці в п'яти областях України, які ведуть господарську діяльність як відносно відокремлені підрозділи, то доцільно визначити і систему

Форми внутрішньої звітності розроблені і базуються на дотриманні двох принципів. По-перше, управлінська ендогенна звітність містить тільки ті показники, які підконтрольні менеджеру даного центру відповідальності і на динаміку яких можна здійснювати вплив. По-друге, звітність повинна містити інформацію про відхилення, наявність яких дозволить реалізувати принцип управління по відхиленнях. Суть цього принципу полягає в припущенні, що менеджеру більш високого рівня немає необхідності в поточному порядку регулювати деталі діяльності центрів відповідальності на нижчому рівні. Він оперативно втручається тільки за умови, що на нижчому рівні виникає проблема, яка спричиняє відхилення від заданого параметру. На промислових підприємствах зі складною структурою оптимальне інформаційне забезпечення управління викликає необхідність фільтрувати облікові дані, підвищувати їх аналітичність.

Необхідно урізноманітнювати засоби подачі інформації. По-крема, письмове подання інформації може бути текстовим, табличним, графічним і математичним. Отже, інформація повинна бути лаконічною, концентрованою, подаватися в формі, найбільш доступній для сприймання. Технічні засоби, дозволяють не тільки виводити зображення на дисплей або малюнки на друк і використовувати їх в якості оперативних звітів, а й ідентифікувати, напри-

клад, розміри зображення, насиченість забарвлення з величиною відхилень і ступенем їх серйозності. При цьому подібна інформація, зафіксована на папері або на технічних носіях, буде мати юридичну чинність. Такі наочні додатки до управлінських звітів дозволять чіткіше і швидше з'ясувати тенденції економічних явищ і процесів, що відбуваються на підприємстві.

З. П. Бараник, канд. екон. наук, доц.
Київський національний економічний університет

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В програмі курсу «Економічний аналіз діяльності підприємств» відсутній розділ, зв'язаний з використанням робочого місця — найважливішим первинним елементом такого складного комплексу, як промислове підприємство.

Під робочим місцем варто розуміти місце спрямування праці одного працівника чи групи працівників відповідної кваліфікації, утворення для виробництва продукції (надання послуг, виконання чи робіт установлених робочих функцій) визначеного виду, якості, номенклатури з проектною продуктивністю в одну зміну з використанням, відповідно до встановленої норми обслуговування, необхідного устаткування, інструмента, пристосувань і допоміжних пристроїв, розташованих на закріпленій за ним виробничій площі.

Від того, як функціонує кожне робоче місце в процесі виробництва продукції того або іншого виду, залежать кінцеві результати діяльності промислових підприємств.

Для правильної оцінки ефективності функціонування робочого місця необхідно комплексно роздивитися забезпечення робочого місця основними елементами виробництва і їхнє використання за той або інший період часу. Рішення цієї задачі сприяло б установленню динамічної рівноваги між основними виробничими фондами і робочою силою на промисловому підприємстві, допомогло б, нарешті, вирішити проблему збалансованості кількості робочих місць і робочої сили.

Проте рішення цієї проблеми полягає не тільки в організації атестації робочих місць, але й у кількісній оцінці кожного функціонуючого робочого місця, визначенні співвідношень між сукупною робочою силою і масою застосовуваних засобів виробниц-