

*Коба О.В., кандидат технічних наук, доцент*

*Миронова Ю.Ю., кандидат економічних наук, старший викладач*

*Семенчук Л.І., асистент*

*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка*

## **ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА ЦЕНТРАМИ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Ефективне управління витратами підприємства прямо залежить від ефективності обліку, контролю та аналізу використаних ресурсів. Складність і велика кількість господарських операцій, які здійснюються на сучасному підприємстві, не дають можливості безпосереднього контролю за цими операціями. У таких умовах виникає необхідність розділити організацію на окремі сегменти або підрозділи й дозволити відповідальним особам діяти самостійно, надаючи їм ступінь незалежності через делегування певних повноважень з метою формування внутрішньої звітності.

На підставі інформації за центрами відповідальності та центрами витрат будується система контролю діяльності підприємства в цілому. Правильно організований порядок формування та подання звітності за центрами відповідальності надасть інформацію, необхідну для визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємства та планування, дасть базу для оцінки перспективності можливостей, що відкриваються, і забезпечить методами контролю за виконанням прийнятих рішень.

Питання щодо формування управлінської звітності на промислових підприємствах розглядали відомі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: А. Апчерч, К. Друри, Н. Цветкова, В.В. Сопко, С.А. Зубарева, В.Ф. Палій, В.Б. Моссаковський, М.С. Пушкар, В.П. Савчук, М.Ф. Мервенецька, Л.В. Гуцаленко та ін. Проте, потреби управління машинобудівним підприємством вимагають стандартизації інформації на рівні суб'єкта господарювання, тобто створення внутрішньофірмових стандартів управлінського обліку.

Інформація про результати діяльності кожного центру відповідальності періодично узагальнюється у звіті центру відповідальності, який складають

менеджери відповідних центрів, тим самим повідомляючи керівництво про відхилення від кошторисів на закріплених за ними ділянками [2, с. 65].

Звіт центру відповідальності – це звіт, що містить показники діяльності, контрольовані персоналом відповідного центру. Більшість інформації, наведеної в такому звіті, виражена в грошовому вимірнику, але до звіту також можуть включати негрошові (нефінансові) показники. Звіт центру відповідальності використовується керівником самого центру для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Вище керівництво на підставі даних такого звіту оцінює діяльність кожного підрозділу та його керівника. При цьому важливо розрізняти результати діяльності керівника та економічні результати діяльності.

Основною метою формування показників звіту є забезпечення керівництва компанії інформацією, необхідною для прийняття рішень та ефективного управління. При цьому сформована звітність за центрами вирішує такі завдання:

- показує результати роботи окремих сегментів (види діяльності, групи товарів або інші елементи залежно від специфіки бізнесу) незалежно від того, як ці сегменти розподілені між юридичними особами, що входять у компанію;
- надає можливість здійснювати контроль над витратами шляхом їх обліку за видами і центрами відповідальності;
- дозволяє формувати беззбитковий портфель товарної продукції та послуг;
- надає можливість здійснювати моніторинг доходів і витрат підприємства в певному розрізі та виявляє загальні тенденції;
- надає можливість здійснювати планування та контролює виконання бюджету як окремими центрами відповідальності, так і компанією в цілому;
- залежно від системи збору даних дозволяє проводити оцінку діяльності компанії не тільки за фінансовими, але й за якісними показниками, а також показниками оцінки привабливості компанії для покупців і показниками оцінки діяльності менеджерів.

Результати роботи керівника характеризують його здатність забезпечувати повсякденне ефективне управління діяльністю, яку він контролює. Економічні результати діяльності характеризують успішність діяльності підрозділу як економічної одиниці. Для оцінки діяльності керівника та його підрозділу нерідко

застосовують різні показники, які враховують відмінності в цілях оцінювання. Враховуючи відмінності в оцінках діяльності підрозділу та його керівника, на практиці застосовують два підходи до звітності центрів відповідальності [4, с. 15].

Перший підхід передбачає складання одного звіту центру відповідальності, в якому окремо відображені контрольовані й неконтрольовані витрати та доходи.

Другий підхід означає застосування двох окремих звітів. В одному наводяться всі витрати та доходи підрозділу, а в другому – лише витрати й доходи, контрольовані керівником цього підрозділу [1, с. 245].

Звіти центрів відповідальності звичайно складаються щомісяця і містять порівняння фактичних і бюджетних показників. З метою оперативного контролю керівнику центру відповідальності слід виявляти та вивчати значні відхилення від бюджету до їх включення до звіту, визначати причини відхилень і вносити необхідні корективи. На момент отримання звіту центру відповідальності вищим керівником мають бути враховані причини, що призвели до відхилень або надані пояснення, чому ці проблеми не були або не можуть бути розв'язані.

Особлива увага приділяється змісту контрольних звітів, зокрема ступеню деталізації даних. Рівень деталізації інформації у звітах для менеджерів різних рівнів визначається з урахуванням конкретних умов. Формат звітів і особливо їх зміст залежить від особливостей центру відповідальності та показників їх оцінювання. У загальному вигляді чим нижчий рівень керівників у службовій ієрархії, тим детальнішими повинні бути складені для них звіти, тоді їх реакція буде більш дієвою. І навпаки, чим вищий рівень відповідальності менеджера, тим інформація має бути більш стислою й узагальненою. Тобто, дані звітів центрів відповідальності середнього рівня узагальнюють результати діяльності підпорядкованих їм підрозділів. У свою чергу, звіт центру відповідальності найвищого рівня узагальнює результати діяльності всіх підпорядкованих йому центрів відповідальності.

Отже, така ієрархічна підпорядкованість нагадує своєрідну піраміду відповідальності, в якій звіт нижчого центру відповідальності послідовно включається до звіту вищого центру відповідальності.

Основним завданням формування внутрішньої звітності на підприємствах машинобудування є представлення даних про відхилення від встановлених норм, адже своєчасне виявлення таких відхилень і причин їх виникнення дасть можливість оперативно їх позбутися. З метою удосконалення та підвищення ефективності успішного формування управлінської системи внутрішньої звітності пропонується розроблений наступний поетапний порядок їх формування:

I етап. Для детального визначення завдань, що вирішують менеджери на рівнях управління, та виявлення інформаційних потреб, які залежать від повноважень щодо прийняття конкретних управлінських рішень доцільним є складання інформаційних карт, де б наводилася потрібна для використання інформація за різними структурними підрозділами.

Крім того, необхідно скласти графік документообігу, в якому передбачались би виконавці вихідної інформації, терміни, періодичність підготовки та подання форм внутрішньої звітності й відповідальних за це осіб.

II етап. Подання різних форм звітності керівниками виробничих підрозділів за ієрархічною системою. Визначати рівень деталізації інформації у звітах для менеджерів різних рівнів необхідно з урахуванням конкретних умов, проте в основу всіх форм звітності підприємства повинні бути включені певні принципи:

1. Інформація в звітах, що подаються для вищих рівнів управління повинна бути стислою, узагальненою і стосуватися результатів центрів відповідальності, про які менеджер центру доповідає своєму керівнику.

2. Звіти повинні містити інформацію про заплановані (бюджетні) та фактичні показники, а також відхилення від гнучкого бюджету з урахуванням сприятливих та несприятливих (позитивних і негативних) відхилень.

3. Статті, які підконтрольні менеджерам на даному рівні управління, слід наводити окремо від тих, що підлягають контролю лише частково (або не контролюються взагалі) [3, с. 90].

Важливим завданням виробничого підрозділу є скорочення витрат у процесі виробництва, тому з метою забезпечення ефективного контролю за дотриманням норм та нормативів витрачання різних видів ресурсів; якістю прийнятих рішень (на основі аналізу наслідків, отриманих внаслідок прийнятих рішень)

пропонується на підприємствах машинобудівного виробництва складати звіт про виконання планової собівартості конкретного виду продукції

Важливе значення для прийняття управлінських рішень має форма звітності, що базується на показнику маржинального доходу і характеризує внесок від реалізації різних видів продукції у покриття постійних витрат, оскільки результати звіту на основі маржинального доходу є підставою для планування обсягів за видами продукції та прийняття рішення щодо формування найбільш вигідного асортименту продукції.

До складу внутрішньої звітності підприємств машинобудування доцільно включити також форму, що містить основні показники діяльності конкретного центру відповідальності, які належать до складу підконтрольних з боку керівника цього центру. Так, керівник виробничого цеху повинен складати звіт, в якому містяться результати діяльності, тобто обсяги виробництва продукції.

Висновок про ефективну роботу певного підрозділу робиться з урахуванням досягнень запланованої мети.

Запропонований підхід поетапного порядку формування внутрішньої звітності за ієрархічною системою центрів витрат машинобудівного підприємства в розрізі контрольованих витрат дозволить врахувати результати роботи усіх сегментів діяльності машинобудівного виробництва та підвищити контрольні й аналітичні можливості обліку.

Література:

1. Друри, К. Управленческий и производственный учет: пер. с англ.: учебник / К. Друри. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2002. – 1017 с.
2. Гуцаленко Л.В. Внутрішньогосподарська звітність як інформаційне джерело для ефективного управління підприємством // Економіка АПК. – 2008. – №4. – С. 64-66.
3. Мервенецька М.Ф. Принципи формування управлінської звітності // Економіка АПК. – 2008. – №6. – С. 89-92.
4. Цветкова Н. Сучасна організація обліку та складання звітності для прийняття управлінських рішень / Н. Цветкова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 3. – С. 14–27.