

Надруковано: «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України». Збірник наукових праць – Том 15, Суми: УАБС НБУ 2006, С.70-76

УДК 657.05

З.В. Назаренко кандидат економічних наук

Українська академія банківського дела НБУ

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОСТРОЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

На базе типовых форм организационной и производственной структур в статье рассматриваются особенности формирования центров ответственности при существующих проблемах их внедрения в практику предприятий.

Ключевые слова. Управленческий учет, организационная структура, факторы построения организационной структуры, элементы внутрихозяйственного механизма, управление затратами, центры ответственности.

Постановка проблемы. Управленческая деятельность предприятия обеспечивается определенной информацией, с помощью которой происходит взаимосвязь между подразделениями в достижении цели предприятия. Современные отечественные структуры управления отличаются большим разнообразием и зависят от множества факторов. Выбор наиболее эффективной структуры требует разработки концептуальных подходов к формированию информации о затратах, инвестициях, прибыли, позволяющих в итоге выбрать наиболее эффективную организационную структуру управления. В этой области экономических преобразований имеется множество нерешенных

вопросов, необходимость решения которых волнует многих ученых и практиков и требует определенного внимания.

Направленность предыдущих исследований. Полученные учеными результаты исходят из того, что основные подходы к формированию информации о затратах и результатах в деятельности предприятий должны относиться к управленческой деятельности. С этим стоит согласиться, потому что согласованность в деятельности предприятия и усилий подразделений по выполнению этих задач и определяет достижение поставленных целей. В Украине лишь в 90 –х годах XX столетия стали появляться первые публикации, касающиеся теоретических основ данного вопроса. Со временем, отталкиваясь от зарубежных теоретических основ, ученые старались классифицировать проблемы в системе управленческого учета, и в том числе, рассматривали варианты формирования организационных структур на разных предприятиях. В более поздних научных трудах уже находим оценку так называемых центров ответственности, влияние механизма функционирования таких подразделений на ценообразование и формирование прибыли. Количество ученых, занимающихся проблемами управленческого учета, постоянно возрастает. Среди них заслуживают внимания: ГоловС.Ф., Карпова Т.П., Пушкарь Н.С, Ткач В.И., Ткач М.В., Кислица Н.Г., Валуев Б.И., Керимов В.Э., Соколов Я.В., Стоян В.И., Друри К., ЭнтониР., Рис Дж., Хорнгрен Ч., Фостер Г., Смачило В.В., Косторомина В.В., Чумаченко М.Г., Бутынец Ф.Ф., Трухан О.Л., Бужимская К.О., Савчук В.П., Чиканова В.А., Мельник О.Г. и многие другие.

Ученые пытаются сбалансировать полную организационную структуру предприятия с целым циклом факторов: характером производства и его отраслевыми особенностями; формами организации управления; соотношениями между центральной и децентрализованной, между отраслевой и региональной формами управления. Наличие и влияние этих факторов и многих других на каждом предприятии сугубо индивидуальное и, следовательно, структура тоже. Потому полагаем, что проведенный более углубленный анализ особенностей формирования организационно-

экономических подразделений и существующих проблем в практике предприятий, позволит на шаг интегрировать управленческий учет в современную систему управления бухгалтерской информацией.

Цель исследования. Внутренний механизм хозяйствования отечественных предприятий характеризуется многими негативными признаками. Основной путь решения этих проблем заключается в реструктуризации централизованной организационной структуры предприятия и предоставления большей экономической свободы его подразделениям.

Изложение основного материала исследования. Сущность децентрализованного управления – можно представить сферой деятельности, в рамках которой устанавливается индивидуальная ответственность работника, руководителя за показатели деятельности, которые они обязаны контролировать. Руководитель высшего звена обязан контролировать и давать оценку работе руководителя низшего уровня, остальные работники при этом должны осуществлять самоконтроль и также представлять информацию руководству. Базисом для построения управленческого учета должны выступать организационная и производственная структуры, а также основные элементы внутривозвращенного механизма это: планирование, стимулирование, учет, контроль и регулирование.

Общим принципом для разных отраслей может быть: «разные затраты для разных целей». Реализация такого подхода возможно лишь при определении многоуровневой системы управленческого учета, оптимальной загрузки производственных мощностей, обязательным ведением учета в разрезе подразделений, децентрализации величины трансфертных цен на материальные ресурсы и готовую продукцию и, конечно, определении децентрализованной прибыли. Принцип контроля над затратами в соответствии с организационной структурой позволит связать деятельность и ответственность конкретных лиц с результатами работы всего предприятия.

Концепция деятельности таких центров ответственности впервые была сформулирована в начале 50 – х гг. в США Дж. А. Хиггинсом. Первоначальным

направлением учета в разрезе центров ответственности было увеличение контроля за формированием затрат с помощью установления персональной ответственности менеджеров разных уровней. Долгий путь восхождения контроля в конечном итоге определился не столько в контроле, сколько в оказание помощи в создании организационной структуры самоконтроля. Как видим, функционирование системы учета по центрам ответственности предусматривает, во-первых, их создание, а затем уже определение программ их деятельности.

Созданием центров ответственности заинтересованы все современные крупные предприятия г. Сумы. Предпосылки в виде отдельных элементов основ управленческого учета на предприятиях имеются. Предприятия за время своего длительного существования определились в своей организационно – управленческой структуре. В их составе насчитывается до сорока и более цехов. Для наглядности ниже приводится существующая схема управления на СНПО им. Фрунзе (рис.1). Бухгалтерский учет хозяйственных операций ведется с требованиями законодательно-нормативных актов, что вполне может удовлетворить потребности предприятия в получении нужной информации для принятия управленческих решений. В учетной политике предусматриваются современные подходы классификации затрат, что необходимо для понимания как ими управлять. Учет затрат и определение себестоимости выпускаемой продукции осуществляется при использовании позаказного метода и частичных элементов нормативного метода. Однако, все положительные моменты интегрирования управленческого учета в организацию деятельности предприятия пока не увенчались успехом. Причин здесь много, но главное то, что не удастся сломать сложившийся стереотип мышления в управлении производством, который основывается на централизации принятия управленческих решений. В итоге: затраты не регулируются, контролируются лишь постоянные в силу нестабильной работы подразделений и то не на должном уровне. Система премирования рабочих за срочность и качество выполняемых поручений – отсутствует. При определении стоимости заказа не

учитываются принципы поведения затрат, что приводит к убытку; не отлажена система распределения накладных расходов. Основной недостаток – отсутствуют центры для закрепления за ними ответственности.

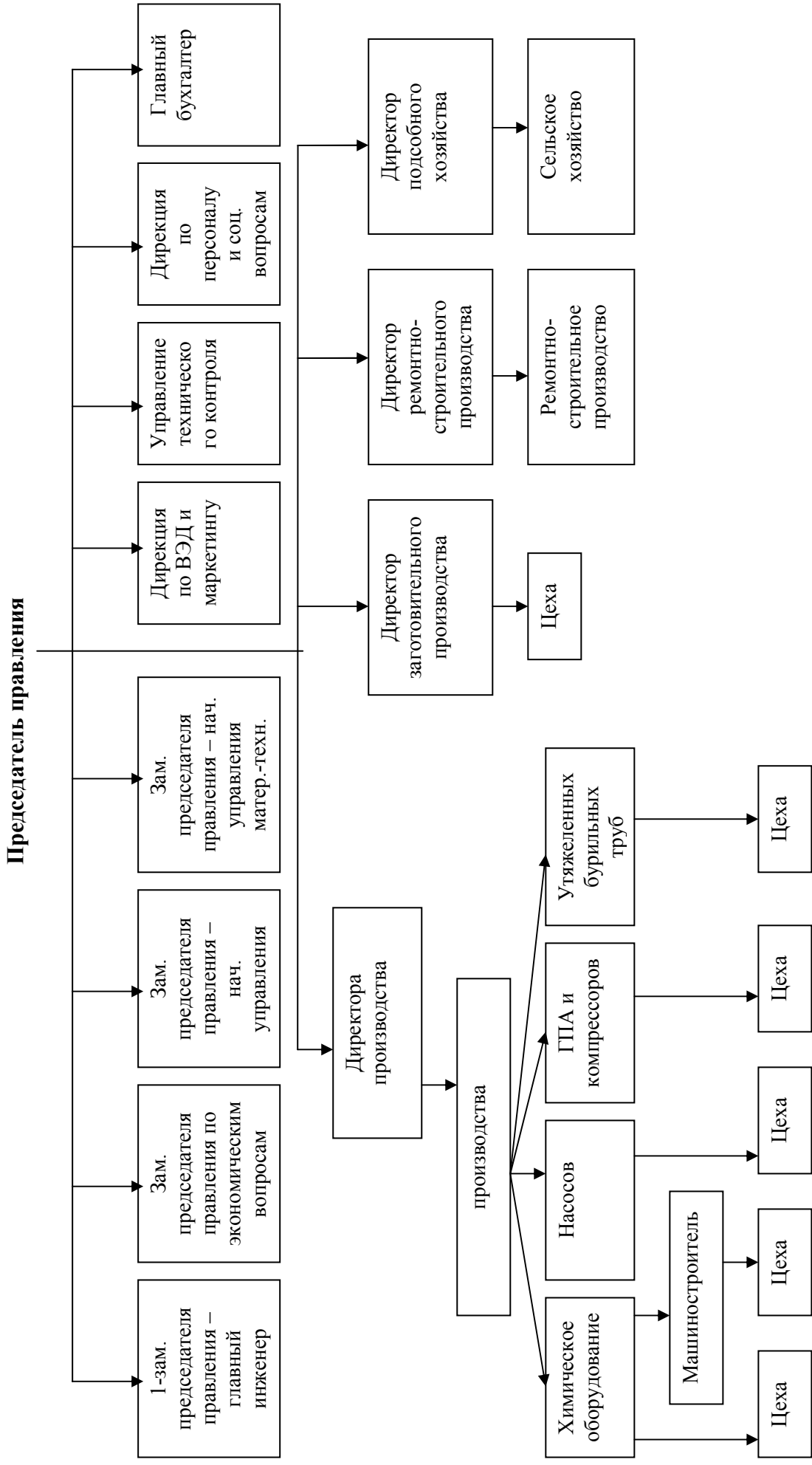


Рис. 1 Существующая схема управления СППО им. Фрунзе

Многие ученые предлагают алгоритмы управления по центрам ответственности, состоящих из нескольких этапов. Каждый этап направлен на решение основной проблемы: на создание центров ответственности. Данная система управления позволяет видеть структурные подразделения предприятия и проследить их соподчиненность, в этом преимущество предлагаемых алгоритмов. Использование их в управлении на предприятии не исключается. Однако, имея конкретную организационно – управленческую систему управления предприятием мы полагаем, что интересующий нас алгоритм может быть заменен совершенной иерархией центров ответственности (рис. 2).

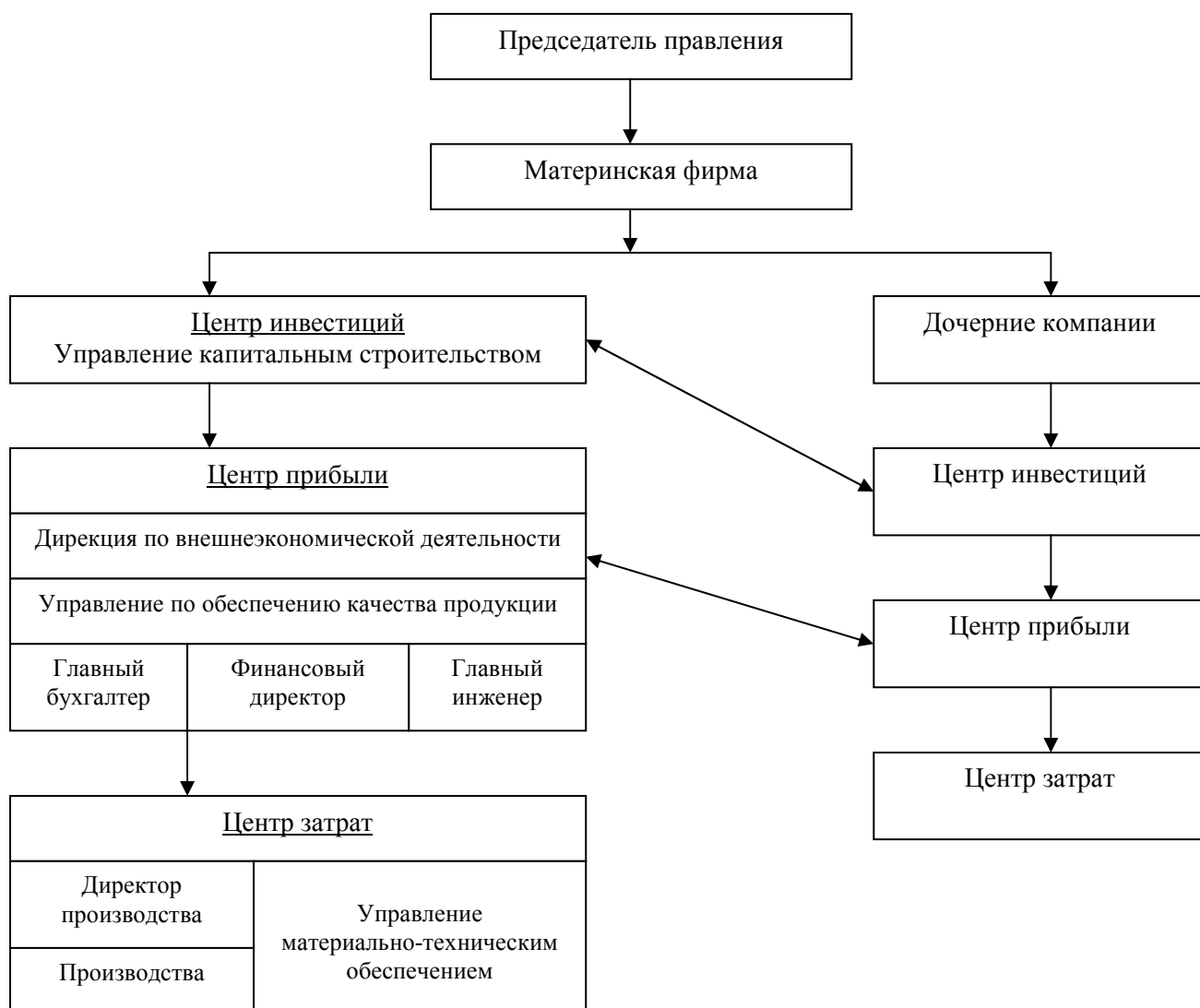


Рис. 2. Предлагаемая схема иерархии центров ответственности для СНПО им. Фрунзе

На высшем уровне находиться председатель правления, который будет организовывать управление всей материнской фирмой, состоящей из центров ответственности разных уровней. Центр инвестиций включает в себя управление капитальным строительством. Второй уровень будет занимать центр прибыли, в который включается дирекция по внешнеэкономической деятельности и управление по обеспечению качества продукции. В центр прибыли также будет входить финансовый директор, главный бухгалтер, главный инженер. А основу всей этой системы составят центры затрат, в которые войдут производства, возглавляемые производственными директорами. Центры ответственности на дочернем предприятии создаются по аналогии основного производства.

Вывод. Таким образом, организационно - управленческая структура официально выражает области хозяйственной деятельности предприятия. Предложенные новые организационные системы позволят изменить уровень управления затратами, и определить конкретных лиц, которые за это будут нести ответственность и повысить результативность деятельности.

В целях дальнейшего исследования следует заметить, что предложенная нами схема центров ответственности ничего не даст без внедрения эффективной системы управления. Тому на предприятиях необходимо изменить систему премирования, повысить контроль использования ресурсов, на случай убыточной работы деятельности предприятия определить и ввести минимальные фиксированные оклады, особенно административным работникам, оптимизировать выпуск продукции с использованием современных методов учета затрат и калькуляции себестоимости продукции.

Список использованной литературы.

1. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учёт: Навч. видання. – К.: Скарби, 1998. – С. 288.
2. Карпова Т.П. Управленческий учёт: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 102-106.

3. Москаленко В.П. Фінансово-економічний механізм промислового підприємства: науково-методичне видання./ За редакцією д.е.н. проф. В.П. Москаленка. – Суми: Видавництво „Довкілля”, 2003. – 176с.
4. Костромина Д.В. Управление затратами и прибылью на основе организации центров ответственности. // Финансовый менеджмент.- 2004.- № 4.-С26 – 37.
5. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства. //Фінанси України. – 2004. - № 11. – С. 127 – 133.
6. Смачило В.В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності. // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - № 4. – С. 148 – 155.

SUMMARY

On the basis of the typical forms of organizational and industrial structures in clause the features of formation of the centers of the responsibility are considered at existing problems of their introduction in practice of the enterprises.