

УДК 658.310.8

Яковенко О. А.

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЄ ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Проведений аналіз і виявлені недоліки існуючих структур управління підприємством. Розглянуто розподіл функцій з управління витратами підприємства і запропоновано методичний підхід щодо створення організаційної структури підприємства, яка забезпечує ефективне управління витратами.

Existing organizational structures and their shortcomings have been analyzed. The distribution of functions concerning the expenditure control of the enterprise has been studied and the methodological approach to the creation of the organization structures that ensures effective expenditure control has been proposed.

Як показує аналіз літературних джерел 1,2,3 і організаційних структур управління на підприємствах Дніпропетровської області, сьогодні домінують класичні лінійно-функціональні організаційні структури управління. До їх недоліків відносяться нескоординованість управлінських рішень, що стосуються витрат підприємства, через відсутність виділення конкретних центрів відповідальності по витратах, а також високий рівень спеціалізації функціональних елементів системи, який веде до труднощів в їх взаємодії. Крім того, спостерігається так званий "ефект уявної надійності", при якому виконання багатьох функцій дублюється декількома підрозділами, що істотно знижує відповідальність керівників цих підрозділів і, як наслідок, веде до зниження якості функцій, що ними виконуються. Особливо це стосується організації управління витратами підприємства.

Як показує практика, більшість структурних підрозділів підприємства виконує ту або іншу функцію управління витратами. Однак, у кожного з цих підрозділів існують свої власні цілі. Так, служба виробництва, як правило, ставить перед собою задачі мінімізації собівартості продукції при виконанні плану виробництва. Служба збуту націлена на збільшення загального обсягу збуту. Фінансова служба керується метою, яка спрямована на підвищення ефективності інвестицій, а служба управління кадрами - на якісне і кількісне кадрове забезпечення процесу виробництва. Таким чином, цілі різних підрозділів підприємства можуть знаходитись в суперечності, що не дозволяє ефективно управляти витратами підприємства.

Усунення вказаних недоліків можливо при створенні в структурі управління підприємством *служби управління витратами (СУВ)* з передачею їй ряду робіт, які виконуються в даний час різними структурними підрозділами. Доцільний наступний розподіл робіт з управління витратами. Функція планування витрат повинна виконуватись виключно СУВ при виконанні таких робіт: складання поточних планів витрат матеріальних і трудових ресурсів, складання і доведення поточних завдань до цехів і служб, координація планів підрозділів підприємства, розробка норм і нормативів використання матеріальних і трудових ресурсів, складання нормативних і альтернативних калькуляцій. Крім того, СУВ нарівні з фінансовою службою і службою маркетингу повинна брати участь в процесі ціноутворення, який в даний час практично повністю відноситься до повноважень планово-економічного відділу. Такі роботи, як пошук шляхів зниження витрат і організація контролю, що відносяться до функції організації управління, повинні переважно входити у повноваження СУВ, але з участю всіх інших підрозділів підприємства, функції яких впливають на його витрати. Функція контролю, яка виконується СУВ, повинна бути представлена такими роботами: поточний аналіз виконання плану витрачання матеріальних і трудових ресурсів, цін, рентабельності продукції, відхилень по статтях калькуляції, контроль над збереженням і правомірністю витрат

та ін. Таким чином, результат роботи СУВ міститься у розробці управлінських рішень з поточного управління витратами і їх доведенні до різних служб і підрозділів підприємства; наданні керівництву підприємства якісної і своєчасної інформації про результати контролю і варіантів альтернативних стратегічних управлінських рішень, які впливають на витрати підприємства. Фрагмент розподілу робіт з планування та організації між основними підрозділами підприємства і службою управління витратами представлений в таблиці 1.

На наш погляд, підприємствам, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, службу управління витратами доцільно визначити як штабний орган, з підлеглистю вищому керівництву підприємства. Крім того, необхідно надати повноваження СУВ з керівництва процесом управління витратами іншими підрозділами (по сферах діяльності підприємства). Це дозволить визначити центри витрат і осіб, відповідальних за мінімізацію витрат у виділених центрах; швидко і скоординовано реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Виходячи з розглянутого вище розподілу функцій управління витратами, а також враховуючи, що на склад і рівень витрат впливають масштаби діяльності підприємства, розроблено два типи організаційної структури служби управління витратами (рис.1, рис.2).

Для підприємств, які випускають один вид продукції і (або) мають невеликі масштаби виробництва, пропонується така організаційна структура служби управління витратами представлена на рис.1, де визначені також її зв'язки з іншими службами підприємства. При цьому СУВ являє собою відділ управління витратами, який поділяється на два сектори: "Планування, контролю і розробки нормативів" і "Альтернативного калькулювання і внутрішньої звітності".

Перший сектор займається обліком, аналізом і плануванням витрат, а також розробкою і аналізом норм витрат матеріальних ресурсів.

Другий сектор виконує розрахунок калькуляцій альтернативними методами для більш глибокого аналізу собівартості продукції і ефективності її виробництва на основі своїх розрахунків і даних першого сектора, складає аналітичні звіти. При цьому відділ займається виконанням своїх функціональних обов'язків без поділення останніх по сферах діяльності підприємства.

Кінцевим результатом діяльності відділу є складання і надання внутрішніх звітів керівництву підприємства в реальному режимі часу про фактично понесені витрати і чинники їх виникнення, причини відхилень від норм, та визначення осіб, відповідальних за перевищення норм. Відділ також здійснює розробку управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат підприємства.

Для підприємств з великими масштабами виробництва і широким асортиментом продукції, що випускається, доцільне застосування більш складної організації служби управління витратами, заснованої на розподілі функціональних обов'язків за сферами діяльності підприємства (рис.2). При такій схемі служба управління витратами складається з двох відділів: "Організації і мотивації" і "Планування, контролю і внутрішньої звітності". У свою чергу, ці відділи запропоновано поділяти на сектори, які складаються з груп, що займаються витратами по сферах діяльності підприємства і знаходяться у тісному функціональному зв'язку з усіма підрозділами підприємства. Крім того, всередині СУВ існує як лінійна, так і функціональна підлеглисть, що дозволяє чітко визначити обов'язки структурних елементів і координувати їх роботу. Результатом роботи головного менеджера служби управління витратами є забезпечення керівництва підприємства інформацією про фактичні витрати кожного центра відповідальності, окремих структурних підрозділів і підприємства взагалі для визначення реальних результатів їх діяльності, а також вироблення варіантів альтернативних управлінських рішень. Кінцевим результатом роботи служби управління витратами у цьому випадку, є доведення загальної суми щорічних витрат підприємства до мінімуму за умови досягнення місії підприємства.

Фрагмент передачі службі управління витратами функцій управління витратами існуючими функціональними підрозділами підприємства

Функції та комплекси робіт	СУВ	Служби основного та допоміжного виробництва	Економічні служби					Технічні служби
			Фінансова служба	ПЕВ	Головна бухгалтерія	Служба праці та заробітної плати	Служба маркетингу та збуту	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Планування								
1.1 Складання оперативних планів витрат матеріальних і трудових ресурсів і ін.		частково				частково	частково	частково
1.2 Складання поточних планів витрат матеріальних ресурсів	←			повністю				
1.3 Складання поточних планів витрат трудових ресурсів	←					повністю		
1.4 Складання оперативного, поточного і довгострокового бюджету грошових коштів			повністю					
1.5 Складання і доведення поточних завдань до цехів і служб	←			повністю				
1.6 Координація планів підрозділів підприємства	←			повністю				
1.7 Координація бюджетів підрозділів підприємства			повністю					
1.8 Складання загального плану витрат підприємства	←		частково	переважно				

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.9 Ціноутворення	приймає участь		приймає участь	переважно			приймає участь	
1.10 Розробка норм і нормативів з використання матеріальних ресурсів	←			повністю				
1.11 Розробка норм і нормативів з використання трудових ресурсів	←					повністю		
1.12 Складання нормативних калькуляцій	←			повністю				
2. Організація								
2.1 Дослідження технологій і організація нових виробничих процесів		повністю						
2.2 Складання виробничих планів і планів з розвитку виробничих потужностей		приймає участь		переважно				приймає участь
2.3 Організація управління запасами з метою зниження собівартості		повністю						
2.4 Організація контролю з метою запобігання незаконному витрачання матеріалів	переважно, на рівні з гол. бух.	частково	частково	частково	переважно			частково
2.5 Пошук шляхів зниження витрат підприємства	переважно	частково, у розрізі статей калькуляції	частково, у розрізі фінансових витрат	частково, у розрізі витрат підприємства	частково, у розрізі облікової політики	частково, у розрізі трудовитрат	частково, у розрізі витрат на маркетинг і збут	частково, у розрізі інших витрат



Рис.1. Організаційна структура і взаємозв'язки відділу управління витратами на малих підприємствах

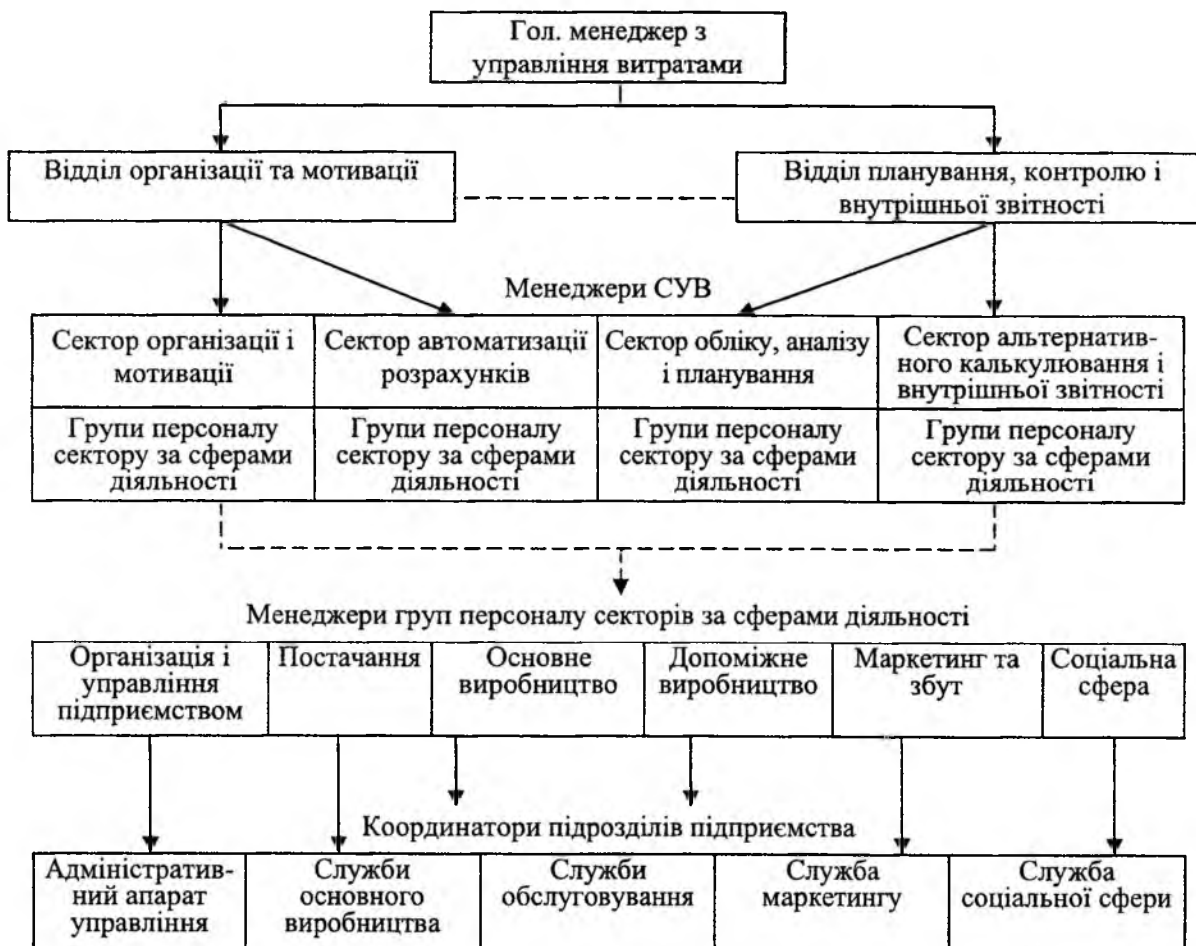


Рис. 2. Організаційна структура и взаємозв'язки служби управління витратами на підприємствах великого масштабу

Як видно, особливістю використання запропонованої служби на малих підприємствах є розподіл робіт між структурними підрозділами відділу управління витратами таким чином, що деякі функції управління витратами виконуються одночасно обома підрозділами відділу. Так, наприклад, функцію планування виконують як сектор планування, організації і контролю, так і сектор альтернативного калькулювання і внутрішньої звітності. При цьому поточне планування витрат, складання кошторисів, розрахунок фактичних показників роботи центрів відповідальності виконує сектор планування, організації і контролю, а складанням калькуляцій альтернативними методами і внутрішньої звітності займається сектор з відповідною назвою.

Схема розподілу робіт у службі управління витратами великих підприємств не передбачає поєднання функцій управління різними підрозділами, що позитивно позначається на якості управління витратами. Так, плануванням, обліком і аналізом займається відділ "Планування, контролю і внутрішньої звітності", а роботами, пов'язаними з організацією і мотивацією відділ з відповідною назвою.

Запропоновані різновиди організаційних структур управління витратами належать до структур ієрархічного типу, які не пристосовані до динамічних змін і вимог внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств. У зв'язку з цим, на наш погляд, для управління витратами підприємства більш доцільно використовувати адаптивні структури управління, для яких характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, невелика кількість рівнів управління, перевага горизонтальних зв'язків, гнучкість, децентралізація прийняття управлінських рішень, широка спеціалізація працівників, індивідуальна відповідальність кожного працівника, як за особисті, так і за сукупні результати діяльності.

Одним з видів адаптивних структур управління є сітьові організаційні структури, які мають віртуальний характер управління. Під сітьовою структурою управління розуміють об'єднану базу даних, доступну для всіх користувачів і засновану на довірі 4 .

Оскільки сітьова структура управління підходить не тільки для управління підприємством, але і для управління окремими елементами внутрішнього середовища підприємства, створення сітьової організаційної структури служби управління витратами доцільне не в традиційному ієрархічному, а у віртуальному вигляді. Така служба повинна мати доступ до всієї існуючої на підприємстві інформації, але в ній контур зворотного зв'язку повинен замикатися не на зовнішньому, а на внутрішньому середовищі.

На рис.3 наведена узагальнююча схема роботи віртуальної служби управління витратами, що пропонується. Працівники, які входять до служби управління витратами, і є членами віртуальної команди, повинні знаходитися на своїх основних робочих місцях (планово-економічний відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія та ін.), виконуючи при цьому визначені Положенням про службу управління витратами і посадовими інструкціями функції. Між ними повинна бути встановлена суцільна система віртуального зв'язку, яка передбачає кооперативну основу взаємовідносин, коли кожен працівник служби має індивідуальну базу даних і доступ до будь-якої іншої інформації, яка знаходиться в мережі підприємства. Важливим моментом роботи віртуальної служби має бути встановлення каналів зв'язку з усіма центрами відповідальності по витратах.

Організація сітьової служби управління витратами передбачає в її структурі три рівні управління, в яких переважають горизонтальні зв'язки. Найбільш ієрархічні і бюрократичні зв'язки носять взаємовідносини між нижнім і середнім рівнями управління, тобто адміністраторами і координаторами.

Необхідно зазначити, що відсутність на більшості вітчизняних підприємств глобальних інформаційних систем не дозволяє в даний час в досить короткі терміни провести впровадження сітьових організаційних структур управління. Однак, викладений в статті матеріал може бути використаний надалі при реалізації переходу до "віртуальної" служби управління витратами.

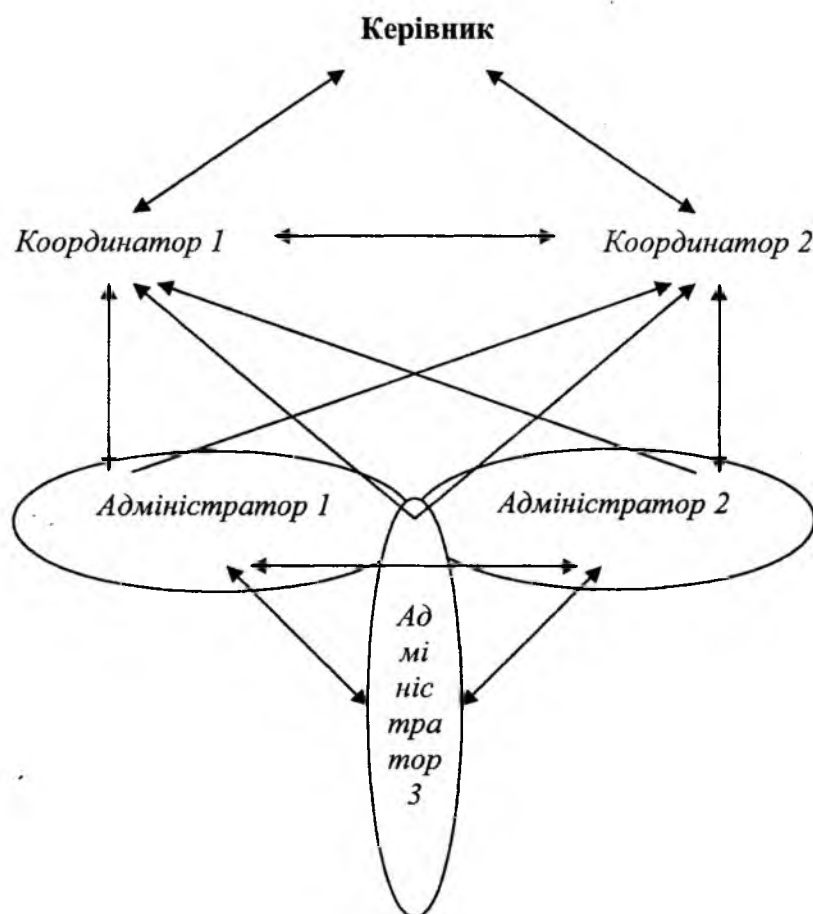


Рис.3. Фрагмент моделі сіткової структури служби управління витратами

Впровадження як перших двох традиційних організаційних структур управління, так й сіткової структури управління потребує додаткових вкладень. Проте, розрахунки свідчать, що при наявності високотехнологічних інформаційних комунікацій на підприємстві сіткова структура є більш привабливою для впровадження з точки зору економічної ефективності.

Таким чином, в статті розглянуті організаційні аспекти процесу управління витратами на підприємствах різного масштабу. Для ефективного управління витратами повинне бути розроблене інформаційне забезпечення роботи запропонованої спеціалізованої служби.

Література

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Лютерс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА- М, 1999. – XXVIII, 692 с.
3. Шадрин А. Трансформация экономических и социально-политических институтов в условиях перехода к информационному обществу // Информационное общество. – 1999. - №2. - С.27-33
4. А. В. Олескин Сетевые структуры в современном социуме с точки зрения биополитики // Полис. – 1988. - №1. – с. 17-23.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Ковальчуком К.Ф. 12.09.03*

*Надійшло до редакції
02.09.03*