

фінансового обліку, який реалізується через формування Положення про облікову політику, передбачає вибір можливих способів оцінки та відображення в фінансовому обліку об'єктів, то призначення управлінської облікової політики є значно ширшим. Адже для управлінського обліку немає відповідних національних стандартів, які б дозволяли робити вибір з можливих найбільш прийнятних для підприємства.

Організації управлінського обліку передують творча та трудомістка робота розробників системи управлінського обліку, що реалізується в розробці пакету внутрішньофірмових стандартів управлінського обліку, зокрема, Положення про управлінську облікову політику компанії, Положення про управлінську бухгалтерію та Посадової інструкції фахівця з управлінського обліку. Саме вони будуть враховувати особливості бізнесу конкретної компанії та свідчити про розуміння завдань, які має намір вирішувати менеджмент компанії через запровадження системи управлінського обліку. Окремого дослідження потребує питання щодо кадрової політики підприємства при створенні системи управлінського обліку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік: Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів. / Ф.Ф. Бутинець, Т.В. Давидюк, З.Ф. Канурна, Н.М. Малюга, Л.В. Чижевська; За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – 3-тє вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2005. – 480 с.
2. Управлінський облік: навч. посібник / Гончаренко О.О., Давидюк Т.В., Саюн А.О., Рогова Н.В. – К.: УБС НБУ, 2014. – 415 с.

УДК 65.014.67

Єршова Н.Ю.

к.е.н., доцент

доцент кафедри економічного аналізу та обліку

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

м. Харків, Україна

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК В ПРОЕКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна парадигма управління базується на проактивному управлінні, яке орієнтоване на зовнішнє оточення, вловлювання тенденції, які виникають в ньому і проектуванні керуючого впливу на основі детального аналізу. В такому аспекті значно підвищується роль управлінського обліку як багатоцільової системи, в якій формується інформація для системи управління підприємством.

На структуру системи управлінського обліку справляє визначальний вплив організаційна структура управління підприємством, тому до останньої пред'являються певні вимоги: структура системи управління має відповідати

розподілові повноважень на підприємстві, щоб інформація для планування і контролю складалася стосовно до підрозділів підприємства, відповідальних за виконання цих функцій; інформаційно-комунікаційні зв'язки всередині системи необхідно побудувати таким чином, щоб інформація, яка формується, досить докладно відображала всі ланки управління. Організація управлінського обліку має забезпечувати розподіл загальних завдань, що стоять перед управлінським апаратом підприємства, між усіма рівнями управління таким чином, щоб кожен керівник мав частку відповідальності за рішення певної частини окремих завдань. Одночасно облікова система повинна забезпечувати взаємозв'язок різних інформаційних потоків як основу для взаємодії всіх функцій управління.

Організаційне забезпечення функціонування управлінського обліку передбачає перерозподіл ролей між службами (відділами), що належать до інформаційного розрізу організаційної структури управління підприємством, на користь управлінського обліку:

- визначення функцій підрозділів, взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства: проектування систем комунікацій, що забезпечують координацію і контроль. Причому мова йде не тільки про взаємодію структур, що виконують функції управлінського обліку, але і всіх структур, залучених до формування та використання інформаційних потоків;

- визначення рівнів управління; розподіл повноважень і відповідальності персоналу, підбір фахівців відповідної кваліфікації, складання посадових інструкцій; підготовка і перепідготовка кадрів;

- організація технічного і фінансового забезпечення, в тому числі забезпечення ресурсами, пов'язаними з інформаційними технологіями;

- вибір управлінської облікової політики та створення регламентів.

Узагальнено, варіанти позиціонування служби/відділу управлінського обліку на підприємствах та їх характеристика представлені на рис. 1.

На невеликих підприємствах з нескладною технологією, мінімальною спеціалізацією, при відсутності широких коопераційних зв'язків між підприємствами функціонування управлінського обліку може бути організоване в рамках бухгалтерської або фінансової служби.

На середніх та великих підприємствах з лінійною (ієрархічною) або функціональною організаційною структурою управління функціонування управлінського обліку, у тому числі стратегічного характеризується переходом до інтегрованої системи, тому має бути організоване в рамках відділу контролінгу. За централізованим принципом відділ контролінгу входить до складу фінансово-економічної служби і підпорядковується заступнику директора або директору з фінансів. За децентралізованим – відділ контролінгу є самостійною структурою і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

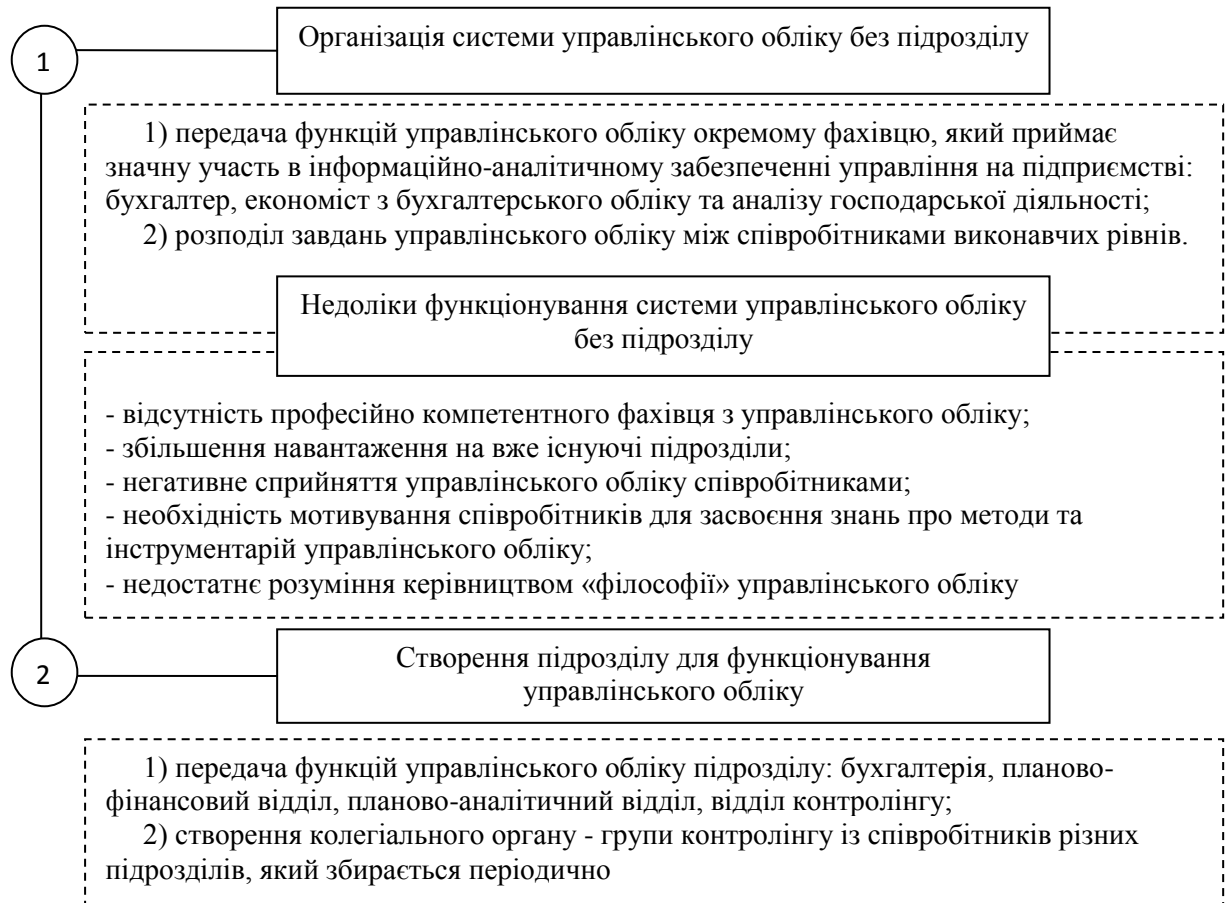


Рис. 1. Варіанти організації управлінського обліку на підприємствах*

**Авторська розробка*

На великих корпораціях внаслідок територіальної або оперативної управлінської відособленості підрозділів і служб підприємства використовується дивізійна структура управління на підставі виділення підрозділів, або дивізіонів, де розподіл обов'язків відбувається не за функціями, а за продукцією, що випускається або по регіонами. Функціонування стратегічного управлінського обліку може бути організоване в рамках служби контролінгу головної компанії корпорації або холдингу, яка буде підпорядковуватися генеральному директору або наглядовій раді.

Для ефективного ведення управлінського обліку необхідно:

- залучення висококваліфікованих фахівців, які мають відповідний досвід і поєднують його зі знаннями фінансового аналізу, бухгалтерського обліку, системи оподаткування, міжнародних принципів фінансового обліку, менеджменту;

- залучення керівництва підприємства в процес забезпечення функціонування управлінського обліку, у тому числі, забезпечення взаємодії різних служб для надання відповідної інформації в центр управлінського обліку;

- забезпечення фахівців з управлінського обліку всією необхідною інформацією, зокрема самою конфіденційною;

- розробка специфічною для кожного підприємства методикою, що включає параметри управлінського обліку (напрямки, центри прибутку, центри витрат), облікову політику, формати звітності, процедури отримання інформації;
- наявність комп'ютерних програм, спеціально розроблених або адаптованих для цих цілей.

У будь-якому разі, незалежно від обраної моделі функціонування управлінського обліку, першим і важливим етапом постановки обліку буде встановлення осіб, відповідальних за її формування. Такі функції можуть покладати на бухгалтера з управлінського обліку або економістів з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності, що працюють у будь-якому її структурному підрозділі: планово-економічному, фінансовому відділі, бухгалтерії, підрозділах стратегічного планування, функціональних структурних підрозділах. Такі фахівці нести відповідальність за розробку: технології збору інформації про параметри зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, системи показників аналізу стратегічної позиції, формування зведено-аналітичної інформації по об'єктах управлінського впливу, економічної експертизи управлінських рішень та ін.

Однак підприємствам, що планують впровадити комплексну систему стратегічного обліку, рекомендується чітко визначити відповідальних осіб або сформувати спеціальну команду. Така команда звичайно підзвітна виконавчому органу підприємства й складається з висококваліфікованих фахівців, повністю задіяних у процесі, завданням яких є забезпечення реалізації загальних цілей. Очолювати команду повинна людина, призначена керівником підприємства, що володіє професійними компетенціями й знаннями, достатніми для просування проекту. На команду покладають наступні обов'язки: забезпечення впровадження системи управлінського обліку, у тому числі стратегічного; координація й коректування функціонування такої системи; забезпечення постійної взаємодії й діалогу між залученими підрозділами й фахівцями; забезпечення вертикальної погодженості дій, розробка регламентів та стандартів. Для реалізації таких проектів доцільно використовувати допомогу зовнішніх консультантів, уводячи їх до складу проектної групи.