

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И УЧЕТА ЗАТРАТАМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ**

*В данной статье сделан обзор последних публикаций по совершенствованию учета затрат в производственных компаниях. Автор в статье рассматривает организацию учета затрат по бизнес процессам в рамках одного передела, как эффективный способ организации производственного учета.*

*Ключевые слова: система менеджмента, управленческая команда, мотивация.*

## **IMPROVEMENT OF COST MANAGEMENT AND ACCOUNTING IN MANUFACTURING COMPANIES**

*This article demonstrates review of last publication of improvement of cost management and accounting in manufacturing companies. Author research paper shows business unit cost accounting organization in one manufacturing unit, as effective instrument of management accounting.*

*Keywords: management system, team management, motivation.*

В современных условиях наука управления, как и другие направления наук, претерпевает огромные изменения. Распространение новых инструментов управления и новые вызовы, связанные с процессом глобализации вносят свои коррективы в фундаментальные основы современной науки управления.

Одним из основных рычагов эффективного ведения бизнеса является налаженная система менеджмента компаний. Меняющаяся экономика требует гибкого управленческого коллектива одержимых и готовых к риску людей, владеющих высокой квалификацией и практическими навыками, и самое главное достаточной мотивацией (материальной, моральной, духовной и т.д.) для успешной работы. Нередко от достаточно гибко разработанной системы менеджмента во многом зависит успех управленческой команды.

Современный топ менеджмент – это команда одержимых и готовых к риску, мотивированных людей, мыслящих иначе и представляющих свою роль в системе менеджмента компании в группе. Это команда единомышленников и друзей, сочетающие отдых с работой и работающие не только за материальные интересы, но и за моральные и духовные стимулы, то есть за самореализацию.

Классически под управлением понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и перевод ее в новое (более желательное, планируемое) состояние путем организации и реализации целенаправленных управляющих воздействий.

Наука управления берет свое начало с трудов ученых экономистов XIX века (Р. Оуэн, Ч. Бебедж и др.) и сформировалась как отрасль науки в XX веке классиками менеджмента Ф. Тейлором, А. Файоль, Г. Эмерсоном, Г. Фордом в период развитого капитализма, когда центральным вопросом в экономике было товарное (промышленное) производство. С тех пор прошло достаточно много времени, изменился мир и общество, изменились цели и механизмы управления. Отсюда в век глобализации и высоких информационных технологий недостаточно рассматривать управление как целую систему состоящую из неразрывно связанных строго специализированных и иерархически построенных подструктур с присущими только им функциональными обязанностями и полномочиями. Сегодня наивно

рассматривать научные определения касающиеся менеджменту, где большую роль играет человеческий фактор (это не относится к точным наукам) с точки зрения экономической мысли прошлого столетия.

В современном бизнесе далеко не все тяготеют на эффективность системы администрирования «начальник-подчиненный», которая является основным вопросом в трудах Анри Файола. Современные люди более свободны, образованы и примерно равны в интеллекте. Потому что, глобализация и информационные технологии являются источниками самообразования для всех. Сегодня и именитый ученый, и студент или школьник пользуется одними и теми же сайтами в Интернете. Все имеют одинаковые шансы для самосовершенствования и самореализации. И в компаниях система «начальник – подчиненный» уже теряет смысл, даже в некоторой мере унижает их достоинство и препятствует проявлению инициативы и риска. Примером служат нынешние компании сотовой связи, турфирмы и другие. В связи с этим администрирование по книге А. Файола «Общее и промышленное управление», изданной в 1916 году и выделенные им основные 14 принципов управления (разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчиненность частных интересов общему, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала) сегодня претерпевают большие изменения. Из этих принципов сегодня уже не актуальны такие принципы как власть, иерархия и др. Спорным являются централизация, постоянство состава персонала и другие. Основные положения трудов Ф. Тейлора, Г. Эмерсона и Г. Форда тоже в этом направлении и относятся к прошлому веку и связаны с товарно-промышленным производством и строго делят общество на администраторов и работников, что исключает командный дух и коллективную ответственность. Здесь уместно подчеркнуть, что указанные труды основаны на американской и европейской традиции и культуре XX века, а также в них преобладает европейский менталитет. В науку управления после второй мировой войны внесли свой неопределимый вклад советские и японские специалисты. В настоящее время «китайское чудо» удивляет своей изобретательностью и темпами роста производства. Принципы организации управления выработанные вышеуказанными основателями теории менеджмента, отлично зарекомендовали себя именно в крупном промышленном производстве на заводах и фабриках с мощной технической и технологической линией и сложной производственной структурой. А что касается малого бизнеса и предприятий других отраслей экономики как медицина, транспорт, образование, социальные услуги, общественно-культурные учреждения, то здесь управленческая система имеет свои особенности. Современная компания - это гибкая организация, имеющая не типичную структуру, состоящая из многих меняющихся центров прибыли и бизнес процессов.

Бизнес-процессы необходимо отличить от производственных и технологических процессов. Рассмотрим, что представляют собой бизнес-процессы. Бизнес-процессы – это рабочие моменты или движение информационного потока, которые в той или иной мере влияют на эффективность. Ведь нам известно, что любой процесс состоит из множества subprocesses. Наиболее простой ответ — это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому. Нужно четко отличить бизнес-процессы от функциональных обязанностей.

Проще говоря, любая операция состоит из нескольких бизнес- процессов. Например, продажа готовой продукции состоит из следующих бизнес-процессов: выборка, складирование, погрузка, перевозка, разгрузка, реализация и оплата.

Реинжиниринг бизнес-процессов — это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше. В идеальном варианте перекосы и отклонения не должны быть, но как правило они есть.

РБП проходит несколько шагов, в числе которых: выбор исполнителей, определение цели и правил, разбор ситуации и пересмотр, анализ и оценка (мозговой штурм, SWOT, SMART и др.), рождение новых идей и новый вариант. Сегодня бизнес-процессы, если они

должны служить достижению целей, не могут быть застывшими, как раньше. Постоянно перестраивать процессы — дорого и чревато разрушительными последствиями. В мире современного бизнеса понимание, что изменения неизбежны и что они могут и должны быть адаптированы, — краеугольный камень в проектировании надежного бизнес-процесса. РБП поможет не только сократить материальные затраты, но и повышает эффективность, создает условия для совершенствования процессов. В этом отношении можно подчеркнуть тот факт, что РБП дает хороший результат в сокращении расходов, чем в увеличении доходов. Так как в условиях рынка прямо повлиять на доходы сложнее, где играют роль внешние факторы как конкуренты, цена и др. Тогда как расходы зависят от внутренних факторов, такими как технология, материальные и трудовые ресурсы и т.д. Отсюда сокращение расходов, в их числе первую очередь общих и административных расходов, т.е. «подтягивание ремня» есть один из основных резервов повышения прибыли, что должно быть проведено с помощью РБП. В этом процессе менеджерам следует только сочетать РБП с принятой системой управления компанией.

Как показывает существующая практика, обычно отечественные производственные компании по производству строительных материалов используют традиционные методы учета затрат и калькуляции себестоимости продукции, таких как, нормативный метод, по передельный метод, прямой метод и т.д.

До проведения реинжиниринга бизнес – процессов АОТ «Ак Таш» существовала традиционная структура организации учета на основе попередельного метода учета затрат с использованием нормативного метода калькуляции себестоимости продукции. Объектами учета выступали виды выпускаемых продукции (жженный кирпич, щебень, песок и др.). В исследуемой компании, учет затрат организован по следующим переделам:

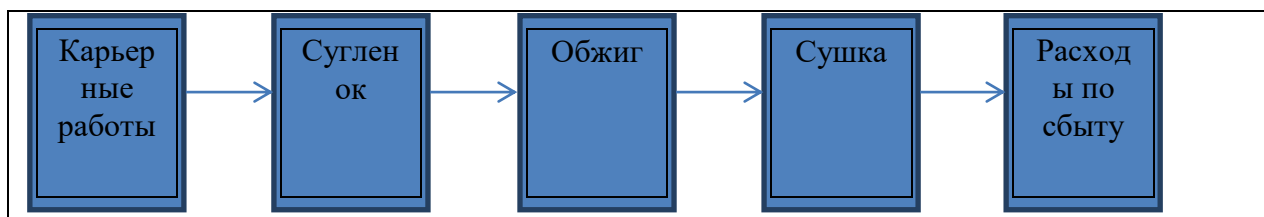


Рис.1. Организация учета по технологическим процессам АОТ «Ош Ак - Таш»

Однако, после тщательного изучения и оценки организационно-технологических процессов руководству АОТ было предложено провести реинжиниринг производственного процесса и организации учета затрат по бизнес-процессам в рамках одного передела, путем прямого списания затрат, с целью снижения производственных накладных расходов.

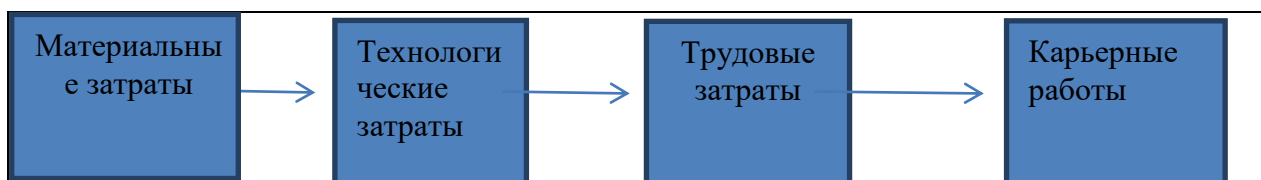


Рис.2. Организация учета затрат по бизнес-процессам в рамках одного передела (карьерные работы)

Убедительные доводы и аналитические расчеты показали на планируемый эффект в размере 14 000 сомов ежеквартально. При этом годовая сумма экономической эффективности составила 56 000 сомов. В настоящее время организация производственного учета затрат прямо привязана к бизнес-процессам по каждому переделу.

В результате организации учет затрат по бизнес-процессам и калькулирования себестоимости продукции по переменным затратам мы получили нижеследующие положительные выводы:

повысилась контрольная функция бухгалтерского учета;

1. Укрепилась ответственность менеджеров за результаты центров ответственности;
2. Снизились затраты по переделам и по объектам учета в целом;
3. Проведение хронометража по производственно-технологическим процессам выявили завышение и устаревание установленных норм;
4. Формирование себестоимости по бизнес-процессам позволили идентифицировать данные аналитического и синтетического учета, далее итоговые данные «Ведомости затрат по бизнес-процессам» дает возможность сопоставления данных управленческого и финансового учета, тем самым обеспечивая их единство.

#### **Литература:**

1. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост: Пер. с англ. /Под ред. Н.Д.Эрнашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.-224 с.
2. Стуков С.А. Система производственного учета и контроля. - М.: Финансы и статистика, 1988. - 223 с.
3. Соколов Я.В. План счетов и реформирование бухгалтерского учета. // Бухгалтерский учет. – М., -2000. – № 12. – С. 38-41.
4. Сатмурзаев А.А., Исраилов М.И. «Стратегический учет и его развитие» Материалы 2 – го форума бухгалтеров и аудиторов ЦА. «Исраиловские чтения» Чолпон Ата 2012. Бишкек. 130 с.
5. Тайгашинова К.Т. Управленческий учет. Учебное пособие. Изл. 2-е – Алматы: ТОО «Издательство LEM». 2010. – 350 с.
6. Хорнгрен Ч., Форстер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. / Под ред. Я.В.Соколова. – М.: ФиС, 1995. – 416 с.
7. Шеремет А.Д. и др. Управленческий учет: Учеб. Пособие.- М.: ФБК - ПРЕСС, 1999. - 512 с.