

приведенные выше.

В настоящее время производятся работы по оптимизации информационной системы сбыта на одном из предприятий Брестского региона. В целом практика показывает, что создание оптимальной информационной системы службы сбыта приводит к повышению суммарной эффективности сбытовой деятельности самого предприятия от 10 до 23%.

## **НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА**

*Н.И. Прокопук*

*Брестский политехнический институт*

*Брест, Республика Беларусь*

В настоящее время на предприятиях применяются методы бухгалтерского учёта, не позволяющие оперативно отслеживать финансовые и материальные потоки. Так как цель этих методов заключается в своевременном представлении отчётности статистическим и прочим директивным органам, но не в ежедневном управлении предприятием, его затратами (сегодня их можно увидеть раз в месяц, квартал). Это приводит к необходимости создания внутренней производственной системы учёта, которую требуется организовывать по децентрализованному принципу. Под децентрализацией учёта понимается создание Информационной системы предприятия с: детально проработанными формами и методами коммуникационной связи между подразделениями; обеспечением оперативности сбора и обработки информации; текущим планированием деятельности структурных подразделений; оперативным контролем над уровнем расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; ведением на предприятии калькуляционного учёта: - по Центрам Учёта Затрат (ЦУЗ) (для контроля за соблюдением технологических процессов и деятельностью подразделений, в которых они происходят); - по наименованиям изделий (для исчисления полных затрат и цен на изделия); - по видам продукции (для

расчёта эффективности финансирования и контроля рентабельности вида).

Одним из атрибутов системы управленческого учёта является понятие центра ответственности (ЦО). ЦО – это часть предприятия, по которой целесообразно аккумулировать финансовую информацию о деятельности такого центра. Отчеты центров ответственности включают только те статьи затрат и поступлений (доходов, выручки), на которые может повлиять руководитель центра.

Целесообразно различать три типа ЦО: ЦУЗ; Центр Определения Прибыли (ЦОП); Центр Оптимизации Затрат (ЦОЗ). Кроме этого необходимо определить Точки Контроля Затрат (ТКЗ) - это места возникновения затрат, ими могут быть: предприятие; производство; вид деятельности; цеха; участки; хозрасчётные бригады; агрегаты; стадии; переделы; процессы и т.п. ТКЗ выявляются при помощи знаний высшего звена управления, в результате проведения деловых игр, профессиональных консультаций и т.д. Особенностью первоначального определения ТКЗ является их определение руководителями подразделений только по своим функциям, а также общие замечания по заводу, касающиеся функций подразделения. Следующим этапом является анализ выявленных ТКЗ на их оптимизацию и на совмещение их с традиционными методами учёта затрат. Кроме этого, необходима классификация ТКЗ по уровням административного управления. Можно выделить 4 уровня ТКЗ: оперативное производство; документация на уровне цехов, отделов; документация на уровне подразделений; обобщённая документация деятельности завода.

Невозможно определить точно, за какие затраты ответственность должна быть возложена на руководителя. Здесь предлагаются нормы, которые помогут определить ответственность:

1. Если руководитель может контролировать объём и оплату работ (услуг), то он ответственен за все затраты по их осуществлению;
2. Если руководитель может контролировать объём работ (услуг), то он

отвечает только за те различия между фактическими и запланированными расходами, которые явились следствием использования работ (услуг);

3. Если руководитель не может контролировать ни объём услуг, ни их оплату, то расходы будут неуправляемыми (на данном уровне) и ответственность за них менеджер нести не должен.

После того как ответственность за затраты четко и недвусмысленно определена в организационном порядке, по каждому элементу затрат в пределах каждой из сфер ответственности обеспечивается информация двух видов:

1. Для каждого составляющего элемента затрат, ответственность за который несёт руководитель, определяется нормативная или допустимая величина затрат. Эти исходные данные используются и для других целей, но в первую очередь для контроля издержек по центрам ответственности.

2. По центрам ответственности собираются и сообщаются сведения о фактических затратах.

Сравнение фактических затрат с допустимыми позволяет ответственному руководителю оперативно планировать и контролировать работу на своем участке производства. Но анализ отклонений не ставит своей целью найти и наказать виновного, такой подход к использованию метода нормативных затрат с неизбежностью разрушит все его преимущества. Кроме того, во многих случаях руководитель, несущий ответственность за величину затрат того или иного вида, сам не является виновником отклонений. Основная цель нормативного метода учета затрат по ЦО – выявить и решить возникающие проблемы.

На среднем производственном предприятии возможно создание двух ЦОПов:

1. Маркетинг и экономика - ответственность за доход; 2. Технология и конструкция - ответственность за качественную конкурентоспособность.

Смета является главным инструментом управленческого учёта, позволяющим контролировать деятельность ЦУЗов. Под сметой понимается формализованный письменный отчет о планах управления на будущее, выраженных в

стоимостных (финансовых) терминах. Реально смета представляет из себя внутривирободственныи финансовый план. Смета для ЦУЗа должна содер-жать информацию об ожидаемых затратах, основанную на планах управления и концепции контролируемых затрат.

## **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.**

*Е. И. Сусова*

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь  
г. Минск, Республика Беларусь*

Эффективный руководитель, каким он должен быть? К сожалению, четких механизмов подбора управленческих кадров в Республике Беларусь на данный момент нет.

Несомненно, что решающим аргументом при принятии решения о найме того или иного руководителя должен быть профессионализм. Думается, что предложение каждому кандидату на должность написать бизнес - план могло бы оказать существенную помощь в оценке профессиональных знаний. Бизнес - план - это своеобразный способ самовыражения руководителя, показатель его творческого потенциала, уровня и широты нестандартного мышления.

Кроме того, необходимо проводить тестирование потенциальных руководителей. Ведь выбирается организатор производства, и ошибаться здесь нежелательно. В Академии управления при Президенте Республики Беларусь имеются достаточно серьезные наработки в этом направлении. В частности, использование компьютера как независимого судьи и экзаменатора при отборе кандидатов для учебы. Обязательно проводится тестирование на определение управленческого потенциала слушателей. Центром поддержки предпринимательства "Персонал" разработана методика тестирования руководящих работников и специалистов предприятий. Она прошла апробацию на предприятиях Брестской области.