

Тема 3. Формування і функціонування облікових підрозділів

Лекція 4

Поняття і види організаційних структур суб'єкта господарювання

1. Поняття організаційної структури суб'єкта господарювання.
2. Стратегічна організаційна структура суб'єкта господарювання.
3. Структура центрів відповідальності та фінансової відповідальності.
4. Типи організаційних структур бухгалтерської служби.

1. Поняття організаційної структури суб'єкта господарювання.

**Організаційна структу́ра
управлі́ння (або
субординаційна структу́ра) —
упорядкована сукупність служб,
відділів, підрозділів і окремих
посадових осіб, що знаходяться у
взаємозв'язку і
співпідпорядкованості і виконують
певні управлінські функції**

На підприємствах створюють наступні організаційні структури:

- * стратегічну,
- бюджетну
(фінансову),
- * бухгалтерську,
- податкову,
- * адміністративну,
- оперативні.



Історично первинними вважаються адміністративні організаційні структури підприємств, які донедавна були єдиними організаційними структурами управління, основою для контролю виконання усіх адміністративних та інших норм управління.

Типовими організаційними структурами управління є:

- *лінійно-функціональна структура, яка закріплює за підрозділами обмежені функції управління;**
- *дивізійна структура на основі бізнес-одиниць, яка закріплює за підрозділами функції повного управлінського циклу;**
- *матрична структура, яка поєднує функції лінійно-функціональної і дивізійної структур.**

Організаційну структуру підприємства визначають бізнес-процеси. Бізнес-процеси обумовлюють характери посад, а також групування і організацію виконавців робіт (посади і структуру).







<http://www.scm.com.ua/>

2. Стратегічна організаційна структура суб'єкта господарювання.

- Для стратегічного управління застосовується **стратегічна організаційна структура** підприємства, за якою визначаються, плануються, обліковуються, контролюються і аналізуються ключові показники діяльності.

Елементами стратегічної організаційної структури є **стратегічні господарські одиниці (СГО)**, які визначаються за стратегічними зонами господарювання – зонами стратегічних інтересів підприємства (наприклад, торгівля, виробництво, перевезення, туристичні послуги тощо). Вони виділяються незалежно від організаційної структури підприємств та їх організаційно-правової форми.

Стратегічні господарські одиниці виділяються незалежно від організаційної структури підприємств та їх організаційно-правової форми.

СГО

```
graph TD; A[СГО] --- B[Окреме підприємство]; A --- C[Відділення підприємства]; A --- D[Підрозділ з однією продуктовою лінією/продуктом.]
```

- Зазвичай СГО спеціалізується на визначеній номенклатурі товарів для чітко ідентифікованої групи споживачів. СГО відповідає за вироблення цілей і стратегії для відповідних стратегічних зон господарювання.

Окреме підприємство

Відділення підприємства

Підрозділ з однією продуктовою лінією/продуктом.



Метою кожної СГО повинна стати орієнтація на клієнтів і розробка такої маркетингової програми підприємства, яка б спонукала клієнтів придбавати товари тільки у цього підприємства, а не у його конкурентів. Для кожного споживчого сегмента (престижний, стандартний, функціональний) повинна виділятися стратегічна господарська одиниця і розроблятися ринкова стратегія (карта збалансованих показників).

Найбільш простим випадком для виділення СГО є автономна бізнес-одиниця (монопідприємство), більш складний випадок – об'єднання декількох бізнес-одиниць в корпоративну структуру з централізованим управлінням (холдингового типу).

***Виділення СГО відбувається за наступними критеріями:**

- СГО повинна обслуговувати зовнішній по відношенню до підприємства ринок, а не задовольняти потреби інших підрозділів підприємства;
- СГО повинна мати своїх унікальних, відмінних від інших СГО споживачів і конкурентів;
- керівник СГО повинен контролювати усі ключові фактори, які визначають ринкову стратегію СГО.

*** Є три способи об'єднання СГО в стратегічну структуру:**

- **1) автономна структура** – для кожної СГО розробляється одна карта збалансованих показників;
- **2) вертикально-інтегрована структура** – стратегічна карта розробляється для групи підприємств як для однієї СГО, головне підприємство отримує усю карту збалансованих показників, а підпорядковані – набори ключових показників діяльності, які відповідають їх місцю в реалізації спільної стратегії;
- **3) горизонтально-інтегрована структура** – стратегічні карти розробляються для кожної СГО, а обслуговуючі підрозділи отримують набори ключових показників діяльності, які відповідають їх функціям при реалізації стратегії кожної СГО.



Стратегічна господарська одиниця (СГО) може бути окремим підприємством, його відділенням, підрозділом з однією продуктовою лінією чи продуктом. Зазвичай СГО спеціалізується на визначеній номенклатурі товарів для чітко ідентифікованої групи споживачів. СГО відповідає за вироблення цілей і стратегії для відповідних стратегічних зон господарювання.

Виділення СГО відбувається за наступними критеріями:

- ✓ СГО повинна обслуговувати зовнішній по відношенню до підприємства ринок, а не задовольняти потреби інших підрозділів підприємства;
- ✓ СГО повинна мати своїх унікальних, відмінних від інших СГО споживачів і конкурентів;
- ✓ керівник СГО повинен контролювати усі ключові фактори, які визначають ринкову стратегію СГО.

3. Структура центрів відповідальності та фінансової відповідальності.

Для бюджетного (фінансового) контролю підприємствами розробляється фінансова структура, утворена центрами фінансової відповідальності. Фінансова структура включає в себе декілька видів центрів відповідальності (рис. 1).

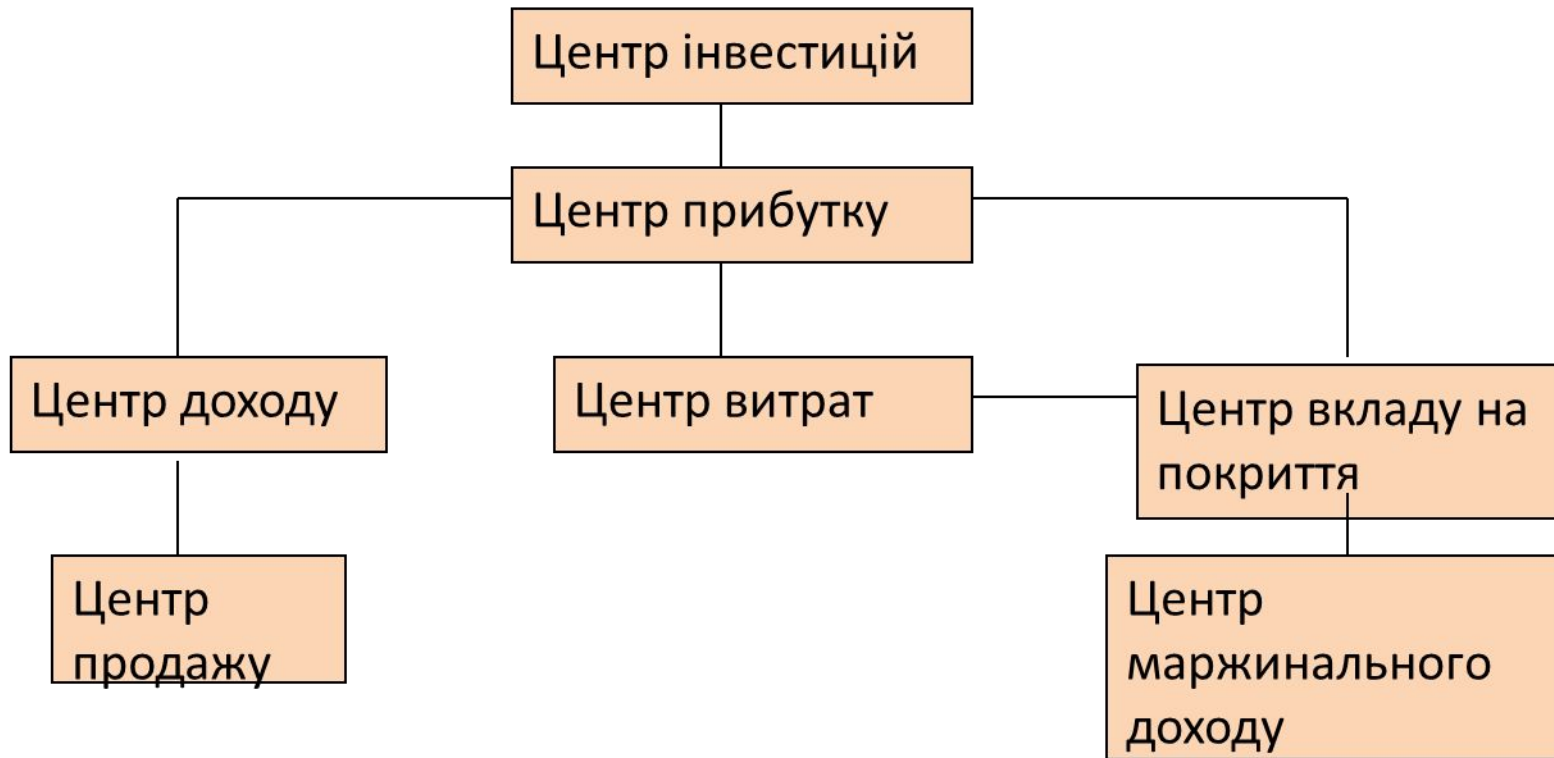


Рис. 1. Види центрів фінансової відповідальності

Кожному центру фінансової відповідальності доводяться контрольні показники (табл.1).

Таблиця 1. Контрольні показники за центрами фінансової відповідальності

Центри фінансової відповідальності	Контрольні показники
Центр продажу	Продаж у кількісних вимірниках
Центр витрат	Сума витрат
Центр доходу	Сума доходу
Центр маржинального доходу	Маржинальний дохід
Центр вкладу на покриття	Вклад на покриття
Центр прибутку	Прибуток, рентабельність діяльності
Центр інвестицій	Сума інвестицій, рентабельність інвестицій

Окремі автори, крім центрів фінансової відповідальності, виділяють центри відповідальності. Центри фінансової відповідальності можуть лише контролювати фінансові показники, а центри відповідальності – це центри, відповідальні за певні етапи прийняття управлінських рішень. Розрізняють наступні типи центрів відповідальності (рис. 2).

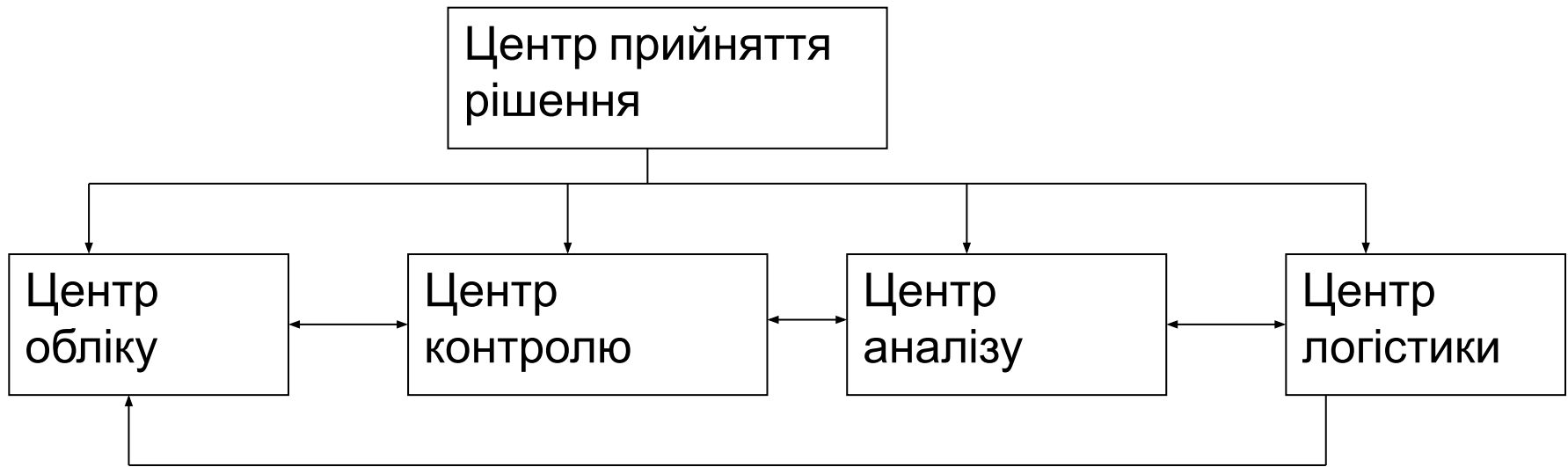


Рис. 2. Види центрів відповідальності

4. Типи організаційних структур бухгалтерської служби.

* На форму організаційної побудови та структуру апарату облікової служби впливають такі фактори:

• загальна чисельність працюючих;

• обсяг виробництва;

• кількість структурних підрозділів;

• види діяльності;

• характер організації технології виробництва;

• кількість філій (дочірніх господарств).

*** Організаційна побудова
апарату бухгалтерської
служби - це**



- форма поділу та кооперування праці, яка передбачає розподіл і поєднання усього комплексу облікових, контрольних та аналітичних робіт між виконавцями.

-

Суть поділу праці – в розчленуванні облікового, контрольного і аналітичного процесів на окремі підпроцеси, виділення їх у самостійні види робіт, визначення виконавців окремих діляниць та видів робіт.

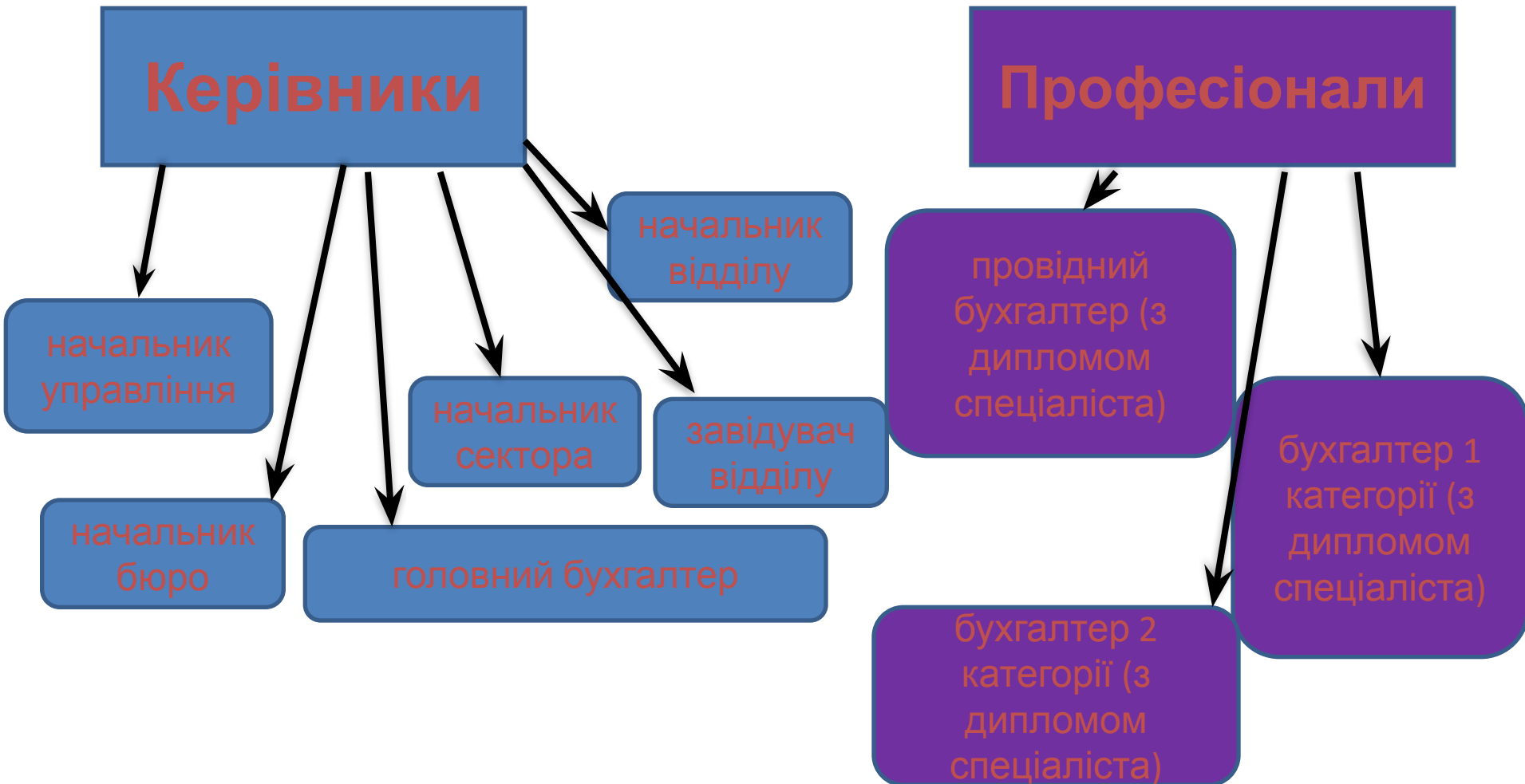
- Основною ознакою, за якими здійснюється поділ роботи працівників обліку, контролю та аналізу, є **предметна ділянка**, яку визначено за топологією: облік, контроль і аналіз основних засобів, матеріалів, оплати праці, виробництва тощо.

Виконавці за характером роботи або змістом процесу праці поділяються на групи, а всередині кожної з груп — за кваліфікацією.

-

ДОВІДНИК кваліфікаційних характеристик професій працівників

Кваліфікаційні рівні бухгалтерів:



Фахівці:

бухгалтер

бухгалтер 1 категорії

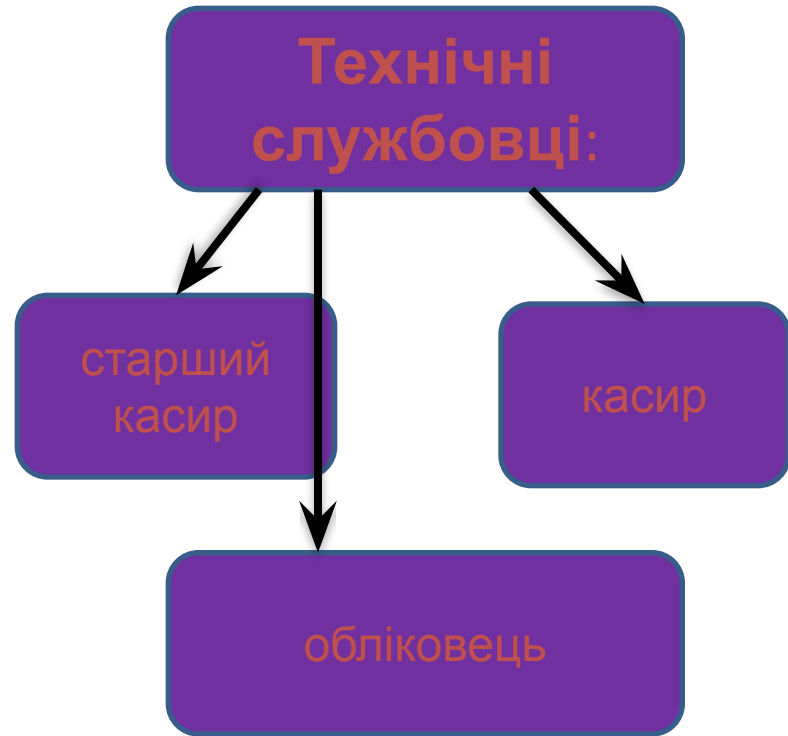
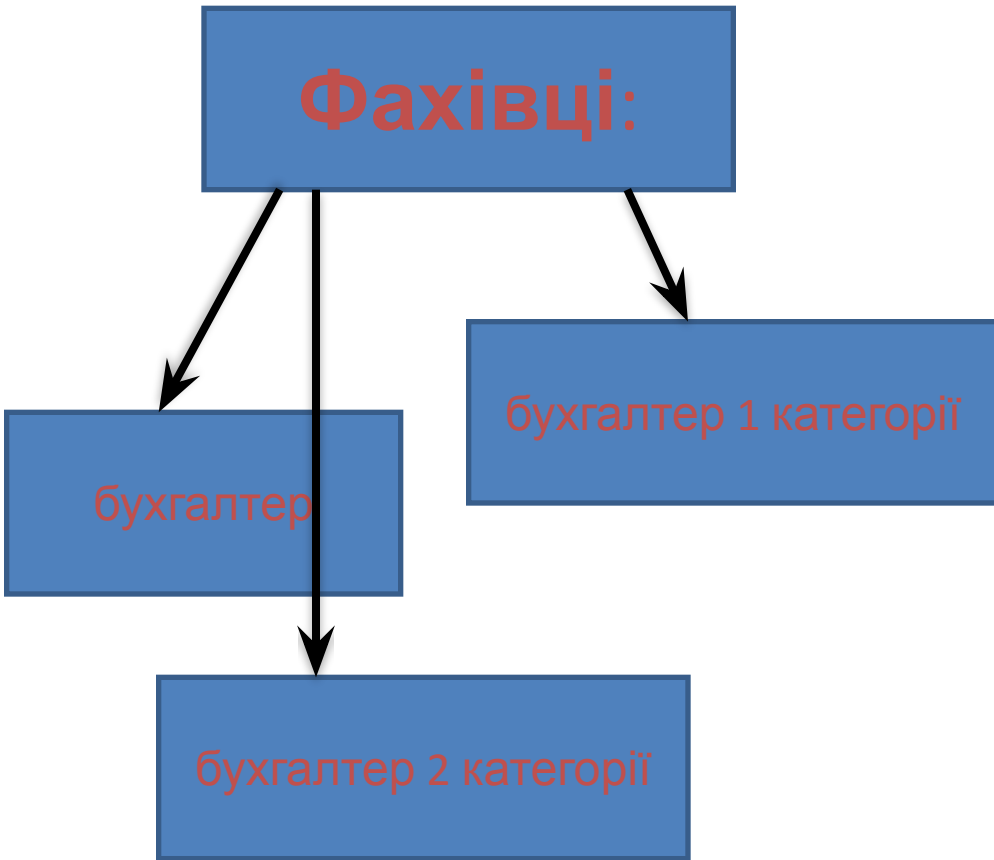
бухгалтер 2 категорії

**Технічні
службовці:**

старший
касир

касир

обліковець

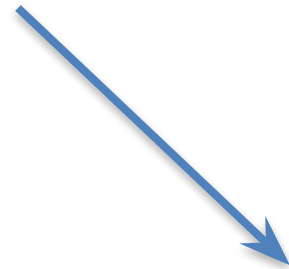


Поєднання трудової діяльності працівників обліку, контролю та аналізу для досягнення спільної мети називають **кооперацією праці.**

Кооперація праці працівників бухгалтерського обліку, контролю та аналізу здійснюється на двох організаційних рівнях:



між окремими працюючими;



між функціональними підрозділами.

```
graph TD; A[Організаційні підрозділи Бухгалтерського обліку] --- B[Фінансова бухгалтерія;]; A --- C[Управлінська бухгалтерія;]; A --- D[Стратегічна бухгалтерія.]
```

Організаційні
підрозділи
Бухгалтерського
обліку

Фінансова
бухгалтерія;

Управлінська
бухгалтерія;

Стратегічна
бухгалтерія.

Є дві форми організаційної побудови апарату облікової служби:

- * **централізована;**
- * **децентралізована.**

У централізованій формі

весь апарат облікової служби як методично, так і адміністративно підпорядкований одному керівнику — головному бухгалтеру (головному економісту).

У децентралізованій формі

організаційної побудови частина апарату з методичних питань підпорядкована одній особі — головному бухгалтеру, а з адміністративних — господарському керівникові (начальнику цеху, виробництва і т. ін.).

Організація робіт здійснюється за такими принципами поділу праці:

Оперативно-виробничий принцип організації розподілу облікової праці застосовується, коли структурні підрозділи створюються за топологічною ознакою: сектор обліку оплати праці, сектор обліку матеріалів та ін. Цей принцип поділу облікової праці характерний для ручного варіанта та варіанта в разі використання ПК.

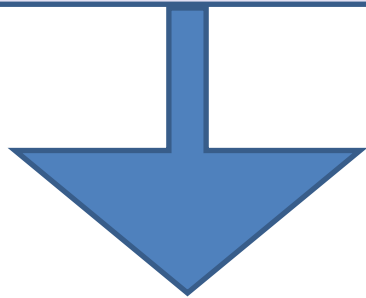
Функціональний принцип поділу облікової праці потребує такого формування структурних підрозділів, коли групи, сектори утворюються за ознаками однорідності роботи — приймання документів, таксування тощо. Цей принцип застосовують у разі використання ПК.

Застосовується наступне співвідношення принципів розподілу праці та форм побудови бухгалтерії (табл. 2).

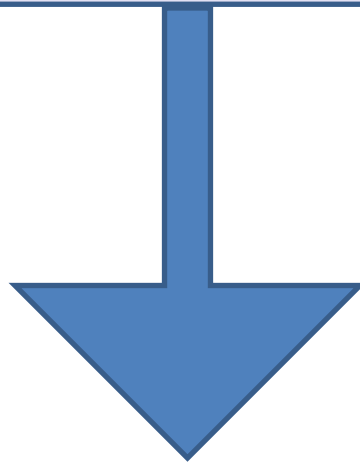
Таблиця 2. Співвідношення принципів розподілу праці і форм побудови бухгалтерської організаційної структури

Форми побудови бухгалтерської організаційної структури	Принципи розподілу облікової праці	
	функціональний	оперативно-виробничий
централізація	за функціями	за обліковими завданнями
децентралізація	не застосовується	за підрозділами підприємства

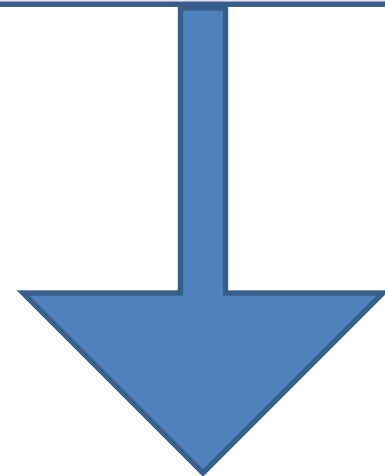
*** Розрізняють три типи організаційних структур апарату бухгалтерського обліку, контролю та аналізу господарської діяльності:**



лінійну або
просту

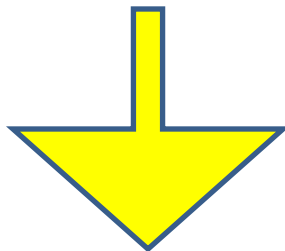


лінійно-штабну
(ступінчасту)



комбіновану

* Лінійна організація



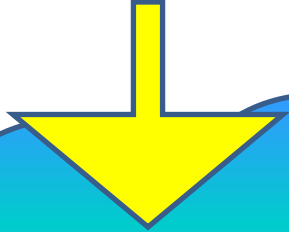
передбачає безпосереднє підпорядкування всіх виконавців керівникові — головному бухгалтеру (головному економісту).

Така організаційна побудова характерна для невеликих господарств, де чисельність працівників обліку, контролю та аналізу не перевищує 10—12 осіб

* Лінійна організаційна структура апарату бухгалтерського обліку, контролю та

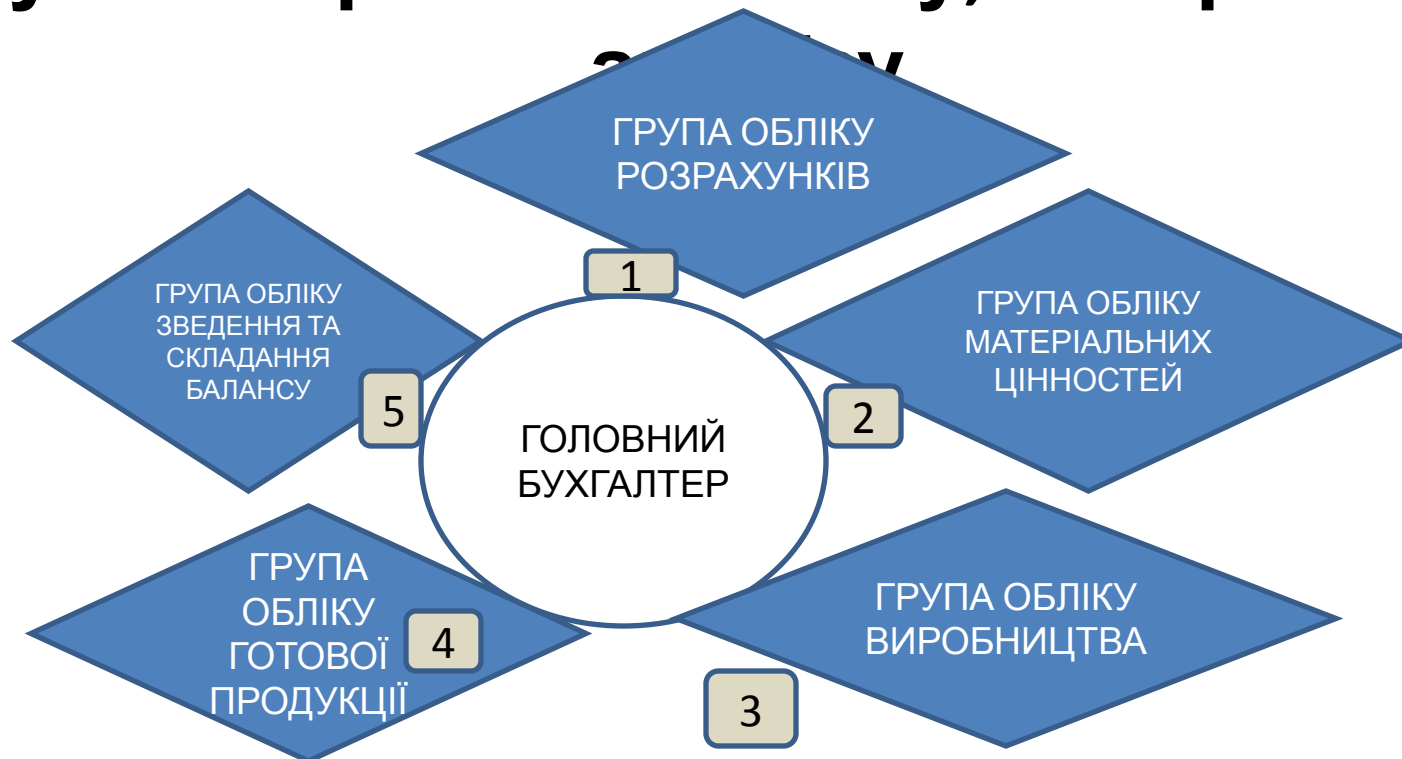


* Лінійно-штабна організація



створюються проміжні ланки — сектори
(підрозділи), які об'єднують групи.

* Лінійна організаційна структура апарату бухгалтерського обліку, контролю та контролю



* Функціонально-комбінований тип організаційної побудови

характерний для великих господарств — комбінатів, об'єднань, асоціацій.

При цьому типова структура апарату будується за функціональним розподілом управління, створюються спеціальні підрозділи, які виконують предметно-замкнені облікові процеси. Цей тип організаційної побудови передбачає передачу частини прав головного бухгалтера (головного економіста) керівникам секторів (підвідділів)

□ У великих господарствах (об'єднаннях, асоціаціях та ін.) самостійними підрозділами бухгалтерської служби можуть бути:

- * • сектор (або група) методології обліку, контролю та аналізу;
- контрольно-ревізійна група (сектор);
- група (сектор) економічного аналізу;
- група (сектор) фінансової звітності тощо.