



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

М. ТЫНЫШПАЕВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҚӨЛК ЖӘНЕ КОММУНИКАЦИЯЛАР АКАДЕМИЯСЫ
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КАЗАХСКАЯ АКАДЕМИЯ ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ ИМ. М. ТЫНЫШПАЕВА»

**«ЖАҢА ҚАЗАҚСТАННЫҢ ИНФРАҚҰРЫЛЫМДЫҚ
КЕШЕНІНДЕГІ ЭКОНОМИКАЛЫҚ, ҚАРЖЫЛЫҚ
ЖӘНЕ ЕСЕП САЯСАТЫНЫҢ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫМЕН
БӘСЕКЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІ» АТТЫ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ
ҒЫЛЫМИ-ПРАКТИКАЛЫҚ КОНФЕРЕНЦИЯСЫНЫҢ
МАТЕРИАЛДАРЫ**

**МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ
«УСТОЙЧИВОСТЬ И КОНКУРЕНТО-
СПОСОБНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ, ФИНАНСОВОЙ
И УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ В ИНФРАСТРУКТУРНОМ
КОМПЛЕКСЕ НОВОГО КАЗАХСТАНА», ПОСВЯЩЕННОЙ
60-ЛЕТИЮ Д. Э. Н. ПРОФЕССОРА
Т.Б. БАЯХМЕТОВА**



Алматы
2007

ҚҰРЫЛЫМ БӨЛІМШЕЛЕРІНДЕ БАСҚАРУ ПРОЦЕСІН ҰЙЫМДАСТЫРУ

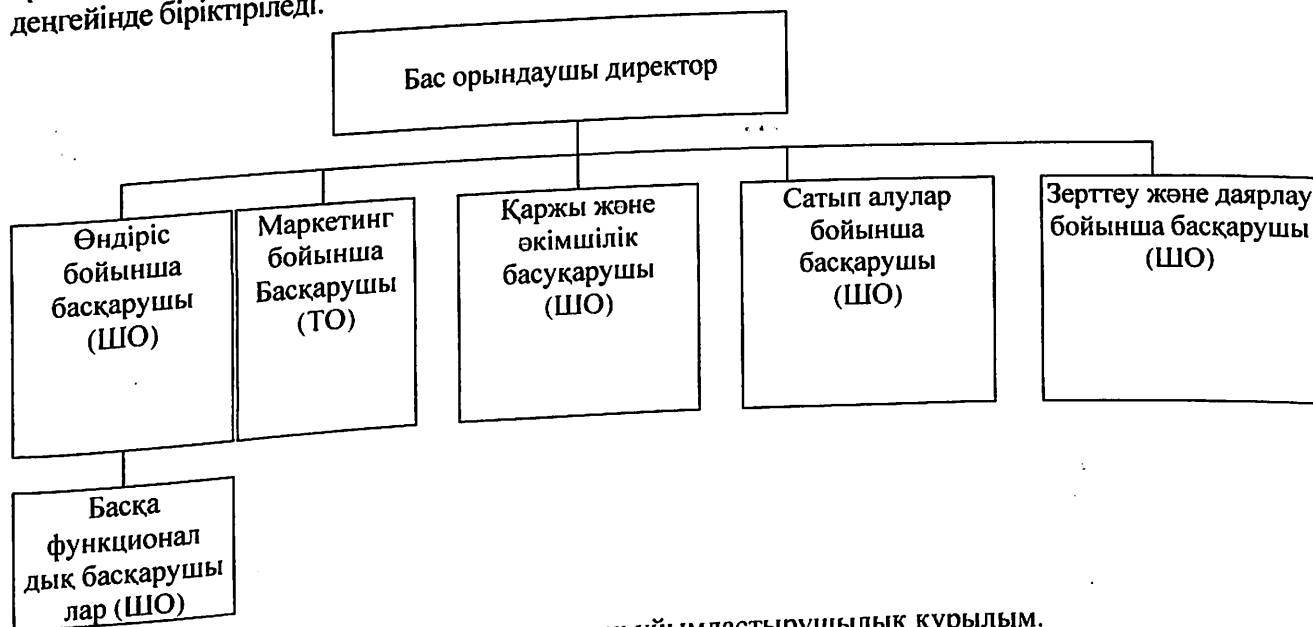
Ірі компаниялар бүкіл әлем бойынша көптеген өнімдерді шығарып, өткізеді. Операциялардың күрделілігі мен санының көптігіне байланысты жоғары деңгейлі басқарушыларға осы операцияларды бақылау өте қиын. Бұл жағдайда компанияны бөлек сегменттер мен құрылым бөлімшелерге бөліп және осы бөлімшелердің менеджерлеріне тәуелсіздік деңгейін беріп, дербес шешім қабылдауға рұқсат беру өте мақсатты. Мұндай басқарушы өз бөлімшесінің өндірістік және маркетингтік қызметтеріне жауапты болады. Бірақ, басқа жағынан қарағанда, осы басқарушылар өз қызметін атқарып, тұтас компанияның алдында тұрған мақсаттарға жетуге тырмыспауы мүмкін. Мақалада тұтас компания үшін тиімді мақсаттарға жету үшін менеджерлерге ықпал ететін қызметтің қаржылық көрсеткіштері қарастырылған. Басқаша айтқанда, мақсаттардың келісімділігін қамтамасыз ететін көрсеткіштерін даярлау қажет.

Бұл мақалада құрылым бөлімшелерге жауапты менеджерлер қызметінің қаржылық көрсеткіштеріне аса көңіл бөлінген. Бірақ мұндай көрсеткіштер құрылым бөлімшесінің қызметін арттыру үшін сынапты болатын барлық факторларды шынайы көрсете алмайды. Сондықтан бәсекелесу қабілеттілік, өнім бойынша алда болу, сапа, уақыттылы жеткізу, инновациялар және сұраныстың өзгерістеріне икемдену сияқты маңызды салаларға жататын қаржылық емес көрсеткіштерге де есеп берулерде көңіл бөлінуі керек. Құрылым бөлімшелердің әрекеттену көрсеткіштерін осы бөлімшесінің қызметін өлшеу және басқару үшін қажетті жалпы параметрлердің бір бөлігі ретінде қарастырған жөн.

Компанияның ішінде бір жүйелі қызметтің барлық түрлері бір жетекшімен бақыланса, онда функционалдық ұйымдасушылық құрылым бөлімше пайда болды. Төменгі суретте осы функционалдық құрылым бөлімшесінің схемасы берілген (1 сурет).

Бұл жерде берілген компания бес құрылым бөлімшеден тұрады: өндірістік, маркетингтік, қаржылық-өкімшілік, сатып алу және зерттеу мен даярлау. Функционалдық ұйымда осы бес бөлімшесінің еш басқарушысы өз бөлімшесінен артық жауапкершілік алмайды. Мысалы, өндірістік бөлімше өнімнің барлық түрлерін дер кезінде аз шығынмен, талап еткен сапасымен шығаруға жауапты. Маркетинг бөлімшесі өткізуден түсетін барлық түсімдерге және өнімді өткізумен байланысатын барлық шығындарға жауапты, бірақ жалпы пайданы есептемейді. Сатып алу бөлімшесуі шуикізатты төмен бағамен және өндірістік бөлімге қажетті сапасымен алуға жауапты.

Суреттен қарап отырсақ, маркетингтік қызмет түсу орталығы ретінде, ал қалғандары шығындар орталығы ретінде әрекеттенеді. Барлық түсімдер мен шығындар бас орындаушы директордың деңгейінде біріктіріледі.

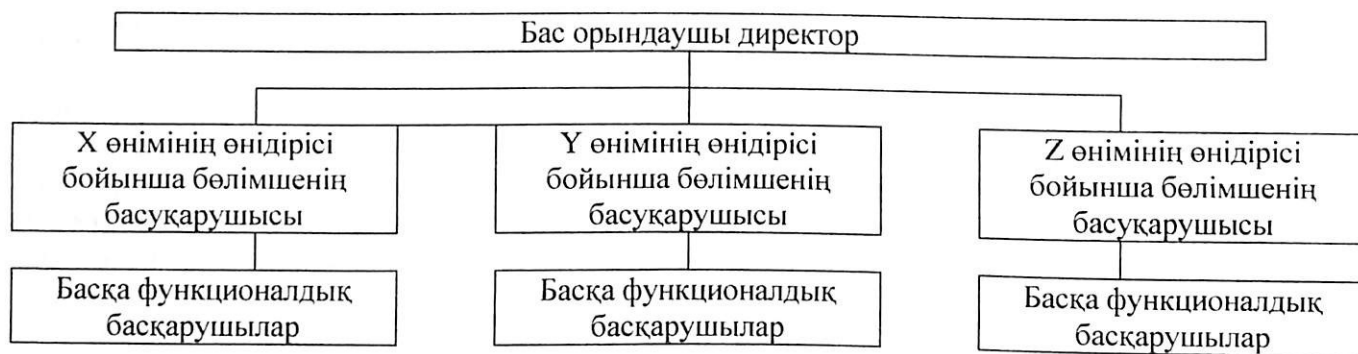


1 сурет. Функционалдық ұйымдастырушылық құрылым.

ШО – шығындар орталығы, ТО- түсімдер орталығы.

Бұл жерде көріп отырсақ әр құрылым бөлімшенің басқарушысы осы бөлімшеде шығарылатын өніммен байланысатын операцияларға жауапты. Осы бөлімшелердің өз бетімен жұмыс істейтінін көрсету үшін әр бөлімше не инвестициялар орталығы не пайда орталығы болып табылады. Мысалы, 1 суретте көрсетілген барлық құрылым бөлімшелер инвестициялық орталық болып табылады. Әр құрылым бөлімшелерде көптеген шығындар және түсу орталықтары бар және әр бөлімшенің ішінде функционалдық құрылым пайда болады. 2 суретте ұйымдастырушылық құрылымның орталықтары бөлінген схемасы көрсетілген. Бірақ, тәжірибеде компанияның бір бөлігі ғана бөлімшелерге бөлінуі мүмкін.

2 суретте ұйымдастырушылық құрылымның орталықтары бөлінген схемасы көрсетілген. Мұнда ұйым өзінің шығару өнімінің түрлеріне сәйкес бөлшектенеді.



2-сурет. Орталықтары бөлінген ұйымдастырушылық құрылым бөлім.

Мысалы, зерттеу және даярлау, сонымен қатар әкімшілік суияқты функциялар ортақталған бірліктер түрінде бөлінуі мүмкін және барлық бөлімшелерге белгілі қызметтерді көрсетуге жауапты.

Функционалдық жоспарда функционалдық құрылым компанияны тұтасу алғанда ғана инвестициялар орталығы болып табылады, оның деңгейлері функционалды түрінде ұйымдастырылған. Орталықтары бөлінген ұйымдастырушылық құрылымда мекеме бөлек инвестициялар және пайда орталықтарына бөлінеді, ал функционалдық құрылым бұл жерде төмен деңгейлерде қолданылады. Осы айтып өткен жағдайлар екі құрылымдардың арасындағы айырмашылық болып табылады.

Егер осы құрылымдарға жалпылап қарайтын болсақ, онда орталықтары бөлінген ұйымдастырушылық құрылым шешімдердің қабылдау процесінде бөлшектенеді. Мысалы, бөлімшенің басқарушылары өздері дербес өткізу бағаларын қоюы, нарықтарды таңдауы мүмкін, өнімнің түрлері және көлемі туралы шешімдер қабылдауы мүмкін, суонымен қатар жабдықтаушыларды таңдауы мүмкін. Функционалдық ұйымдастырушылық құрылымда баға құрастыру бойынша, өнімнің көлемі мен түрлері бойынша шешімдер ортақтатылып қабылданады. Сондықтан ортақталған ұйымдарда функционалдық басқарушыларында, бөлімшелердің басқарушыларына қарағанда тәуелсіздігі аз болады. Екі ұйымдастырушылық құрылымдар арасындағы айырмашылықты көрсетудің бір тәсілі, бұл бөлімшелердің басқарушылары пайдаға қандай түрінде жауапты болатынын көрсету. Олар шығындарды бақылап және инвестицияланған капиталға түсімдерді қамтамасыз етіп түсімдерге жауапты болады. Функционалдық құрылымның басқарушылары пайдаға жауапты болмайды. Мысалы, 1 суреттегі өндіріс бойынша басқарушы сатып алуларға, өткізу бағасына, өндірістің көлемі мен түрлеріне жауапты болмайды.

ӘДЕБИЕТ

1. Басқару есепкерліктің халықаралық стандарттары. М: Аскери, 1999.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет: Учебник / Пер. С англ.-М.:, 2003-1007
3. Управленческий учет Учебн. Пособие / Под ред. Шеремета. —М.: ФБК-Пресс, 2000.-512 с.
4. Хоружий Л.И. Проблемы теории методологии. методика и организации управленческого учета в сельском хозяйстве -М.: Финансы и статистика, 2004