[2] Дементьев, А.Н. Установление границ территорий и преобразование муниципальных образований [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Дементьев. – Обнинск: Институт муниципального управления, 2004. – 108 с. - 500 экз. – ISBN 5-900927-70-9.

[3] Инструкция по межеванию земель, [утв. Роскомземом 8 апреля 1996 г.], документ опубликован не был.

[4] Сборник цен и общественно необходимых затрат труда (ОНЗТ) на изготовление проектной и изыскательской продукции землеустройства, земельного кадастра и мониторинга земель: [сборник]. - М.:Русслит,1996. – 320 с.

© В.И. Кузнецов, Р.Ю. Попов, 2019

УДК 334.012.5

ОСОБЕННОСТИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В ЧАСТНОМ СЕКТОРЕ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Н.Г. Муминов,

доц., к.э.н., зав.каф. экономической теорией,
Национальный университет Узбекистана

Г.А. Мелибаева,

к.э.н., доц., начальник Бюро НИР Учебного центра при
Министерстве финансов Республики Узбекистан,
г. Ташкент

Аннотация: В данной статье рассматривается проблема децентрализации в частном секторе. Определены преимущества и недостатки децентрализации. При децентрализации организации частного сектора огромное значение приобретает горизонтальное и вертикальное взаимодействие уровней структуры организации. Исследование показало, что сегментирование отчетов о прибылях и убытках дают возможность анализировать прибыльности сегментов и измерения эффективности менеджеров сегментов. Децентрализованные компании делят свои бизнес-сегменты на

специализированные центры в зависимости от ответственности менеджеров сегмента.

Ключевые слова: децентрализация фирмы, преимущества децентрализации, недостатки децентрализации, сегмент

В частном секторе в небольшой фирме все планы разрабатываются и решения принимаются ее директором. С развитием экономики постепенно увеличивается объем выполняемых работ каждым субъектом предпринимательства. Данная ситуация приведет к тому, что директор фирмы будет полностью занят составлением планов и принятием решений. И это приведет к тому, что все права и обязанности будут сконцентрированы в одном месте, в верхушке фирмы. В этот момент придется задуматься о том, что может быть права и обязанности стоит распределить по уровням структуры фирмы. В научной среде данная проблема является дилемма между централизацией и децентрализацией, и она является основной проблемой в проектировании структуры фирмы (организации). По мнению ученых «Децентрализация — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующие этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией» [1, с. 355]. Отличительной характеристикой является то что понятия «централизация» и «децентрализация» вовсе не исключают друг друга. Они выступают лишь разными способами решения этой проблемы управления через разную степень распределения прав и ответственности по «вертикали» управления.

Децентрализованная организация - это организация, в которой процесс принятия решений не ограничивается несколькими высшими руководителями, а, скорее, распространяется на всю организацию, а руководители различных уровней принимают ключевые оперативные решения, относящиеся к их сфере ответственности. «Децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения» [2, с. 52]. Децентрализация является

вопросом степени, поскольку все организации децентрализованы в некоторой степени из-за необходимости. С одной стороны, сильно децентрализованная организация - это организация, в которой даже руководители и сотрудники самого низкого уровня уполномочены принимать решения. С другой стороны, в сильно децентрализованной организации менеджеры более низкого уровня имеют мало свободы для принятия решений. Хотя большинство организаций находятся где-то между этими двумя крайностями, наблюдается явная тенденция к все большей и большей децентрализации.

Децентрализация имеет множество преимуществ [3], в том числе:

1. Высшее руководство освобождается от повседневного решения проблем и может сосредоточиться на стратегии, принятии решений на более высоком уровне и координации действий.

2. Децентрализация предоставляет менеджерам более низкого уровня жизненный опыт в принятии решений. Без такого опыта они были бы плохо подготовлены к принятию решений, когда их повысили на должности более высокого уровня.

3. Дополнительная ответственность и полномочия по принятию решений часто приводят к повышению удовлетворенности работой. Ответственность и авторитет, связанные с этим, делают работу более интересной и дают людям больше стимулов прилагать все усилия.

4. Менеджеры нижнего уровня обычно имеют более подробную и актуальную информацию о местных условиях, чем топ-менеджеры. Поэтому решения низшего уровня управления часто основаны на лучшей информации.

5. Трудно оценить работу менеджера, если ему не предоставлена большая свобода действий.

Матричная схема управления предполагает «взаимодействие властей, как по вертикали, так и по горизонтали, давая звеньям управления возможность «многоканального» взаимодействия. При этом большое значение приобретает горизонтальное взаимодействие: между подразделениями внутри одной структуры управления, между

различными автономными уровнями управления (межмуниципальная кооперация)» [4, с. 84-85].

Между тем необходимо отметить, что децентрализация имеет некоторые недостатки:

1. Менеджеры более низкого уровня могут принимать решения, не понимая «общую картину». Хотя менеджеры высшего уровня обычно имеют менее подробную информацию о локальных операциях, чем менеджеры более низкого уровня, они обычно имеют больше информации о компании в целом и должны лучше понимать стратегии компании.

2. В действительно децентрализованной организации может отсутствовать координация между автономными менеджерами. Эта проблема может быть уменьшена путем четкого определения стратегии компании и ее эффективного распространения по всей организации.

3. Менеджеры нижнего уровня могут иметь цели, которые отличаются от целей всей организации. Например, некоторые менеджеры могут быть более заинтересованы в увеличении размеров своих отделов, чем в увеличении прибыли компании. В некоторой степени эту проблему можно решить, разработав систему оценки эффективности, которая мотивирует руководителей принимать решения, отвечающие наилучшим интересам организации.

4. В сильно децентрализованной организации может быть сложнее эффективно распространять инновационные идеи. Кто-то в одной части организации может иметь идею о трафике, которая принесет пользу другим частям организации, но без четкого центрального направления эта идея может не передаваться и не приниматься другими частями организации.

«Сегмент - это часть или деятельность организации, о которой менеджеры хотели бы получить данные о затратах, доходах или прибыли» [3]. Примеры сегментов включают подразделения компании, территории продаж, отдельные магазины, сервисные центры, производственные предприятия, отделы маркетинга, отдельных клиентов и продуктовые линейки.

Эффективная децентрализация требует сегментной отчетности. В дополнение к общему отчету о прибылях и

убытках необходимы отчеты для отдельных сегментов организаций. Сегментированные отчеты о прибылях и убытках полезны для анализа прибыльности сегментов и измерения эффективности менеджеров сегментов.

Децентрализованные компании обычно делят свои бизнес-сегменты на центры затрат, центры прибыли и инвестиционные центры - в зависимости от ответственности менеджеров сегмента.

Центр затрат - это бизнес-сегмент, менеджер которого контролирует затраты, но не доходы или инвестиционные фонды. Сервисные отделы, такие как бухгалтерия, финансы, общее управление, юриспруденция, персонал и т.д., обычно считаются центрами затрат. Кроме того, производственные мощности часто считаются центрами затрат. Ожидается, что руководители центров затрат минимизируют затраты, предоставляя уровень услуг или количество продуктов, востребованных другими подразделениями организации. Например, менеджер производственного объекта будет оценен, по крайней мере частично, путем сравнения фактических затрат с тем, сколько должно было быть затрат на фактическое количество хороших единиц, произведенных в течение периода.

Центром прибыли является любой сегмент бизнеса, менеджер которого контролирует как расходы, так и выручку. Как и центр затрат, центр прибыли, как правило, не контролирует инвестиционные фонды. Менеджеров центра прибыли часто оценивают путем сравнения фактической прибыли с целевой или бюджетной прибылью. Сегментированные отчеты о прибылях и убытках должны использоваться для оценки работы менеджеров центра прибыли.

Инвестиционный центр - это любой сегмент организации, менеджер которого контролирует затраты, доходы и инвестиции в операционные активы. Инвестиционные центры обычно оцениваются с использованием показателей рентабельности инвестиций или остаточного дохода.

Центр ответственности в широком смысле определяется как любая часть организации, чей менеджер контролирует затраты, доходы или инвестиционные фонды. Центры затрат,

центры прибыли и инвестиционные центры известны как центры ответственности.

Список литературы

[1] Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — С.355.

[2] Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. –М.:ИНФРА-М, 2000. – С. 52.

[3] Decentralization in Organizations. / URL: https://www.accountingdetails.com/decentralized_organizations.htm (дата обращения: 14.09.2019).

[4] Nozim Muminov, Ozoda Alidjanova. Models of the Development of Local Self-Government and the Decentralization Experience: An Institutional Approach. // Rejuvenating Silkroad: Past, Present and Future of Turkey-Uzbekistan Relations. 1st Edition Istanbul Sabahattin Zaim University Publications. ISBN: 978-605-81541-3-3. P.84-85. URL: <https://www.izu.edu.tr/en/news/2019/07/23/silkroad> (дата обращения: 14.09.2019).

© Н.Г. Муминов, Г.А. Мелибаева, 2019

УДК 657

ОПТИМИЗАЦИЯ УЧЕТА ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОДУКЦИИ

Е.Г. Неприенков,

магистрант 2 курса, напр. «Финансы и кредит»

Л.Ж. Бдайчиева,

к.э.н., доц.,

СПбГЭУ,

г. Санкт-Петербург

Аннотация: В данной статье рассматривается проблема анализа и планирования уровня расходов предприятий в условиях современной экономике. Определены методики учета