

*Ибрагимов Н.К.*

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ ЗАТРАТ  
ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*N.K. Ibragimov*

**WAYS OF IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND CONTROL COSTS THROUGH  
RESPONSIBILITY CENTERS FOR STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS**

УДК:325.1.3/6

*В данной статье раскрыты некоторые пути совершенствования учета и контроля затрат по центрам ответственности для принятия стратегических управленческих решений*

**Ключевые слова:** рыночные условия, система учета затрат, нормирование затрат, качество продукции, отчет об исполнении сметы, результативность, эффективность.

*This article reveals some ways of improvement of accounting and control costs through responsibility centers for strategic management decisions.*

**Key words:** market conditions, the system of accounting of costs, rationing cost, product quality, report about budget performance, effectiveness, efficiency.

Рыночные условия хозяйствования, предусматривающие новые производственные отношения и обострение конкуренции, предъявляют иные требования к управлению, прежде всего к повышению его оперативности и аналитичности на основе получения своевременной и достоверной информации о затратах в целом по агроформированию и на его отдельных участках (центрам ответственности) с помощью системы учета.

Система учета, которая в рамках подразделения обеспечивает отражение, накопление, оперативный анализ, контроль и представление информации о затратах и результатах, а также позволяет оценивать деятельность менеджеров и трудовых коллективов, называется учетом по центрам ответственности.

Концепция учета, контроля и анализа по центрам ответственности предусматривает применение к различным подразделениям предприятия различных целевых функций, которые наиболее эффективно стимулируют данные подразделения в хозяйственной деятельности предприятия. Собственно, эффективная система материального стимулирования на предприятии становится возможной благодаря учету по центрам ответственности, которая позволяет количественно сопоставлять и оценивать вклад различных подразделений в изменение конечных финансовых результатов предприятия. Следовательно, назрела необходимость четкого определения и разграничения обязанностей всех работников экономических служб хозяйств. Одни служащие должны заниматься совместно планированием, учетом, анализом, контролем и прогнозированием деятельности всего хозяйствующего субъекта в целом.

Другие же, непосредственно, решают конкретные, планово-учетные и контрольно-аналитические задачи на местах производства продукции (работ, услуг). Поэтому мы соглашаемся с мнениями профессора Исраилова М. И., который предлагает выделить следующие отделы:

- отдел бюджетного планирования, контроля и анализа (бюджетирования), функции которого заключаются в разработке бюджетов для центров ответственности, их контроле и анализе;

- отдел аналитического учета, занимающийся определением внешних и внутренних цен, себестоимости, рентабельности по изделиям, сегментом деятельности и их анализом.

Целесообразно выделять в данной службе отдел по экономическим исследованиям и инвестициям, занимающийся анализом экономических и инвестиционных решений, способствующих повышению эффективности деятельности предприятия [Ис, с. 17].

Следующей важной проблемой для организации учета по центрам ответственности является планирование (нормирование) затрат и других показателей производственного задания. Нормативы должны быть выражением прямой практической необходимости, реальными, выполняемыми, обеспечивать экономический и социальные интересы, рост эффективности производства. Они должны отвечать принципам активного применения и адаптивности, приспособляемости к изменяющимся производственным и экономическим условиям, учитывать технологические, организационно - управленческие и почвенно-климатические условия, а также влияние на стоимостные показатели инфляционных процессов.

Отклонения от действующих прогрессивных норм (смет) в агроформированиях свидетельствует о наличии недочетов в технологии и организации производства, в соблюдении норм расхода семян и посадочного материала, удобрений, сырья и материалов, затрат труда, кормов и т.д. Поэтому при разработке и использовании натуральных нормативов затрат (кормов, семян, удобрений, средств защиты растений) по конкретным видам материальных ресурсов, мы предлагаем формулу определения натурального норматива затрат на производство продукции (работ, услуг).

Следующей важной проблемой комплексной реализации (внедрения и эффективности исполь-

зования) разработанной методологии управленческого учета является разработка методических и технико-практических аспектов учета и контроля деятельности центров ответственности. В этой связи нами разработаны ряд регистров сводного документирования учета, контроля и анализа затрат, маржинального дохода и прибыли, а также оценки деятельности хозрасчетных подразделений (центров ответственности) сельскохозяйственных организаций. Они включают: производственный отчет (лицевой счет) центров ответственности; сводный производственный отчет по центрам ответственности; реестр-ведомость аналитического учета и контроля отклонений затрат от установленных норм (смет); аналитические таблицы.

Практическое применение разработанных регистров и предлагаемой постановки учета и контроля деятельности центров ответственности позволит:

- во-первых, повысить объективность и достоверность учета затрат на производство продукции (работ, услуг);
- во-вторых, усилить контроль за производственными расходами непосредственно по местам их возникновения, носителям, причинам и виновникам необоснованных расходов средств в процессе выполнения работ, что необходимо для оперативного принятия решений с целью немедленного устранения недостатков;

При организации учета по местам возникновения затрат и центрам ответственности в отраслях

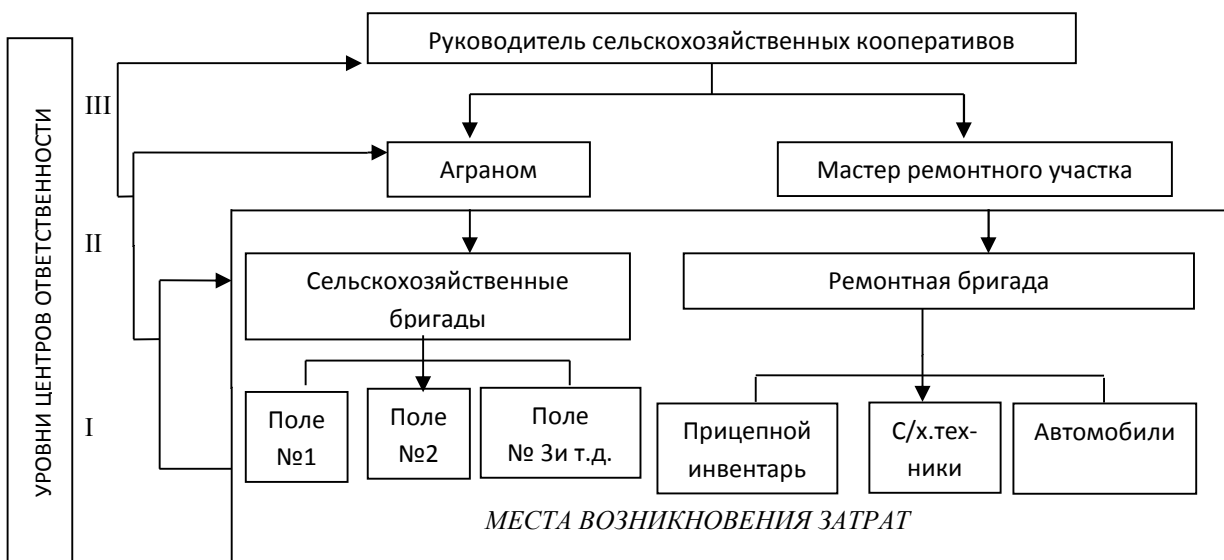
растениеводства необходимо учитывать особенности внутренней структуры управления сельскохозяйственного предприятия, так как рациональность ее организации во многом определяет эффективность управления.

Эффективная организация учета и контроля затрат по центрам ответственности предполагает децентрализацию управления и выделение соответствующих уровней мест возникновения затрат и центров ответственности таким образом, чтобы каждый нижний уровень управления

был подотчетным вышестоящему центру, а совокупность линий ответственности представляла иерархическую структуру соподчинения.

В отраслях растениеводства для учета и контроля производственных затрат в качестве места возникновения затрат целесообразно рассматривать структурное подразделение (растениеводческую бригаду) с обособлением в ней обрабатываемых площадей (поля, участки), где происходит первоначальное потребление производственных ресурсов и осуществляется производство растениеводческой продукции. Центрами ответственности могут выступать структурные подразделения (бригады), отрасли растениеводства, растениеводство как сфера аграрного производства и сельскохозяйственное предприятие в целом, возглавляемые соответствующими руководителями. Предлагаемая организация учета затрат по местам возникновения и центрам ответственности в растениеводстве приведена на рисунке 1.1.

ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ



Использование предложенной структуры управления на основе организации центров ответственности будет способствовать:

- обоснованности, компетентности и оперативности решений, так как центры ответственности

возглавляются специалистами соответствующего профиля знаний;

- повышению самостоятельности и ответственности специалистов, так как они одновременно являются руководителями, организаторами и технологами соответствующего подразделения;

➤ рационализации функциональной нагрузки руководителей и как результат - оптимизации и улучшению качества решений, принимаемых работниками аппарата управления.

Считаем целесообразным руководству агроформирований применить порядок ведения документооборота с учетом предложенной структуры управления на основе организации центров ответственности (рисунок 1. 2.).

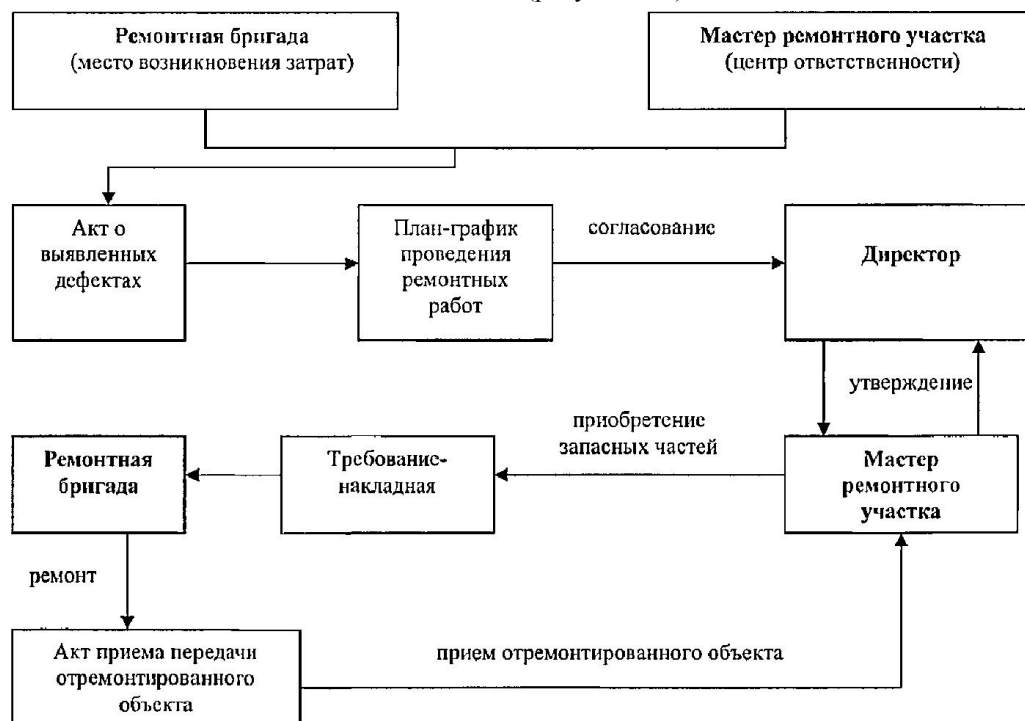


Рисунок 1.2. - Выделение центров ответственности в растениеводстве СХПК «Жайыл»

Мастер ремонтного участка для выполнения своих должностных обязанностей использует в работе первичные документы. Агроном составляет ежемесячный обобщающий расчет о затратах «Об исполнении сметы затрат», который включает в себя всю информацию о понесенных расходах, полученную от каждой сельскохозяйственной бригады в разрезе обрабатываемых полей.

Учетные данные по центрам ответственности отражают в отчетах об исполнении сметы, составляемых через короткие промежутки времени. Из этих отчетов руководители центров ответственности получают информацию об отклонениях от сметы, детализированную информацию о затратах производства по местам возникновения, центрам ответственности и предприятию в целом.

Качество работы центра ответственности в системе управленческого контроля оценивается двумя показателями: результативностью и эффективностью. Результативность – это степень достижения центром ответственности поставленной цели. Как правило, она характеризуется качественными показателями: насколько хорошо выполняет свою работу центр ответственности, в какой мере ему удается добиться желаемых результатов, насколько эти результаты соответствуют целям всей организации. Под эффективностью понимается выполнение заданного объема работ при минимальном использо-

вании производственных ресурсов либо максимальное выполнение объема работ при заданном размере ресурсов. Таким образом, эффективным будет признан центр ответственности, который выпускает большой объем продукции с наименьшими затратами.

В условиях рынка важнейшим фактором повышения конкурентоспособности сельскохозяйственного товара производителя становится качество продукции. Проблема повышения качества растениеводческой продукции - одна из самых актуальных, так как дальнейшее развитие сельскохозяйственного производства во многом зависит от потребительского спроса, и продукция, предлагаемая на рынок, должна быть качественной, а, значит, конкурентоспособной. В этих условиях повышается значимость определения и контроля затрат на повышение качества продукции.

Начальным этапом для расчета затрат на качество продукции является систематизация последовательности формирования дополнительных затрат на качество в условиях конкретного хозяйствующего субъекта, определение состава и структуры затрат, организация их учета, анализа и оценки.

Следует отметить, что до настоящего времени в агроформированиях отсутствуют указания о составе и классификации затрат на качество, нет

каких-либо рекомендаций по их синтетическому и аналитическому учету

Затраты на повышение качества продукции растениеводства учитываются на счетах основного, вспомогательных производств и других затрат обезличено, то есть вместе с затратами на другие цели. При таком подходе отсутствует четкая граница между обеспечением и повышением качества и процессом сельскохозяйственного производства в целом.

В целях организации обособленного учета затрат на повышение качества растениеводческой продукции в системе бухгалтерского учета предлагается открыть к счету «Основное производство» активный собирательно-распределительный субсчет «Затраты на повышение качества продукции растениеводства».

По дебету субсчета «Затраты на повышение качества продукции растениеводства» счета

«Основное производство» в течение отчетного периода должны учитываться все затраты на повышение качества продукции в корреспонденции с кредитом счетов по учету материальных запасов, расчетов. В конце отчетного года при исчислении фактической себестоимости растениеводческой продукции данные затраты предлагается списывать с кредита субсчета «Затраты на повышение качества продукции растениеводства» в дебет счета «Основное производство» на субконто по конкретному виду продукции, в целях формирования достоверной себестоимости по данной продукции. Логическим продолжением внесенного предложения о введении субсчета «Затраты на повышение качества продукции растениеводства» является необходимость выделения отдельной калькуляционной статьи «Затраты на повышение качества продукции растениеводства».

**Рецензент: д.э.н., профессор Омуралиева Д.К.**