

*На правах рукописи*

**БЕЛОВ Владимир Борисович**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОИЗВОДСТВА  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
(на примере Тамбовской области)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами АПК и сельского хозяйства

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Саратов – 2001



**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
**Л. А. Жарикова**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**В. А. Прокофьев**  
кандидат экономических наук  
**М. Я. Васильченко**

**Ведущая организация:** Саратовский государственный аграрный  
университет им. Н. И. Вавилова

Защита диссертации состоится 26 октября 2001 г. в 12.00 на заседании диссертационного Совета Д 002.033.01 в Институте аграрных проблем РАН по адресу: 410600, г. Саратов, ул. Московская, 94, актовый зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института аграрных проблем РАН

Автореферат разослан 25 сентября 2001 г.

Ученый секретарь  
диссертационного Совета,  
кандидат экономических наук, доцент



Ю. И. Трубицин

ЛР № 020851 от 13.01.99 П.р. № 020079 от 28.04.97

Подписано в печать 20.09.2001

Гарнитура Times. Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Объем: 1,16 усл. печ. л.; 1,2 уч.-изд. л.

Тираж 100 экз. С. 627.

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

## Общая характеристика работы

*Актуальность темы исследования.* Переориентация российской экономики на развитие рыночных отношений существенно изменила состояние аграрной сферы. Осуществленная приватизация предприятий разрушила многолетние производственные связи между сельскими товаропроизводителями и переработчиками сельскохозяйственной продукции.

В настоящее время функционирование мясной промышленности происходит в условиях истощения внутренних ресурсов экономического роста, обострения социальных противоречий. Углубление структурных диспропорций, финансовая дестабилизация и организационная слабость субъектов перерабатывающей промышленности привели к ухудшению финансового положения ранее устойчивых предприятий, для многих из которых стала реальной угрозой банкротства.

Нерегулярность поставок, непредсказуемые колебания цен, слабый контроль качества и экологической чистоты сырья и готовой продукции, отсутствие эффективного управления производственными затратами привели к снижению конкурентоспособности продукции отечественных мясопереработчиков.

В сложившихся условиях особую роль должна сыграть организация эффективной системы управления затратами мясоперерабатывающего производства. Различные аспекты управления производственными затратами исследованы в трудах отечественных и зарубежных экономистов: Э. А. Афанасьева, Ван Хорна, Э. Джонса, А. А. Додонова, К. Друри, А. А. Емельянова, Л. А. Еникеевой, В. Б. Ивашкевича, Т. В. Карповой, Л. А. Львова, С. А. Николаевой, А. В. Обнявко, Я. Р. Рейльяна, Т. Скоуна, Д. Фостера, Ч. Т. Хонгрена, И. Г. Чумаченко.

Вопросы увязки производственных затрат с функциями управления, в том числе организации системы сбора, анализа первичной информации и принятия управленческих решений, с учетом специфики мясоперерабатывающего производства исследованы явно недостаточно. Выбор темы диссертации обусловлен возрастающей актуальностью и дискуссионным характером проблемы эффективного управления затратами мясоперерабатывающего производства,

неработанностью большинства ее теоретических и прикладных аспектов.

*Цели и задачи исследования.* Цель диссертационной работы состоит в совершенствовании организационно-экономических механизмов управления затратами производства на предприятиях мясной промышленности.

В соответствии с намеченной целью поставлены следующие задачи исследования:

- выявить сущность, функции и особенности организации управления затратами производства;
- раскрыть технико-экономические особенности мясоперерабатывающего производства и степень их влияния на организацию управления затратами производства;
- выполнить группировку затрат по классификационным признакам с последующим использованием в управлении;
- выявить возможность использования для целей управления существующих методов организации учета затрат;
- построить алгоритм управленческого документооборота с учетом действующей системы отчетности;
- разработать методику организации управления затратами производства по центрам ответственности на примере мясоперерабатывающего предприятия.

*Предмет и объект исследования.* Предметом исследования являются организационно-экономические отношения участников производства в сфере управления производственными затратами.

Объект исследования – предприятия мясной промышленности Тамбовской области.

*Методика исследования.* Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам эффективности управления производством, разработки управленческих решений и применения вычислительной техники для решения управленческих задач.

В процессе диссертационного исследования использовались методы: балансовый, монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный и аналитический.

Информационной базой исследования послужили данные Госкомстата РФ, Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ,

Тамбовского областного Комитета государственной статистики, материалы бухгалтерской отчетности предприятий мясного подкомплекса.

В процессе написания работы использованы международные системы управления, отраслевые методические и инструктивные материалы, рекомендации научных конференций, результаты исследований, проведенных автором на предприятиях мясной промышленности.

*Научная новизна* диссертационной работы заключается в разработке системы управления производственными затратами на предприятиях мясной промышленности на основе организации эффективных механизмов сбора и анализа оперативной информации о фактических затратах по центрам ответственности и их увязке с функциями управления.

Основные результаты исследования, раскрывающие содержание его новизны, сводятся к следующим:

- разработана модель управления затратами производства;
- дана авторская трактовка классификации центров ответственности применительно к мясоперерабатывающему производству и систематизированы производственные затраты, контролируемые ими;
- определены теоретические понятия подсистемы принятия управленческого решения применительно к мясоперерабатывающему производству;
- предложены теоретические основы мониторинга отклонений в мясоперерабатывающей промышленности;
- разработаны формы, содержание и функции управленческого документооборота на примере мясоперерабатывающего предприятия;
- даны авторские рекомендации по документальному оформлению взаимоотношений между структурными подразделениями предприятия, с учетом информации о производственных затратах по центрам ответственности.

*Практическая значимость работы* состоит в использовании ее результатов для разработки программ по повышению финансовой

устойчивости предприятий мясной промышленности на основе эффективного управления производственными затратами.

Самостоятельное практическое значение имеют:

- разработка методических вопросов организации системы управления затратами в мясной промышленности;
- увязка производственных затрат с основными функциями управленческого цикла;
- авторское обоснование оперативного контроля различных экономических показателей деятельности предприятия в зависимости от целей управления;
- методика оценки результатов деятельности аппаратов управления предприятием и центром ответственности;
- разработка компьютеризированной схемы управления затратами.

*Апробация и реализация результатов исследования.* Положения и результаты диссертационного исследования были обсуждены и докладывались на научно-практических конференциях: "Высшая школа и проблемы научного обеспечения агропромышленного комплекса" (Мичуринск, МГСХА, 1998 г.), IV научной конференции ТГТУ (Тамбов, ТГТУ, 1999 г.), "Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг" (Тамбов, ТГТУ, 2000 г.), международных научно-практических конференциях: "Организационные и экономические проблемы становления конкурентоспособного производства" (Воронеж, ВГТУ, 1999 г.) и используются при подготовке специалистов в Тамбовском государственном техническом университете.

Разработанная в диссертации методика оценки эффективности деятельности предприятия и центров ответственности апробирована в 1999 – 2000 гг. на АО Мясокомбинат "Тамбовский" и рекомендована управлением сельского хозяйства для применения во всех мясоперерабатывающих предприятиях Тамбовской области.

*Публикации.* Основные положения диссертации опубликованы в курсе лекций "Управленческий учет", четырех статьях и семи тезисах общим объемом 8,4 п.л., в том числе авторский объем 4,6 п.л.

*Объем и структура работы.* Работа изложена на 185 страницах машинописного текста, включает в себя 19 таблиц, 29 рисунков и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 126 наименований и 11 приложений.

### **Основные положения диссертации**

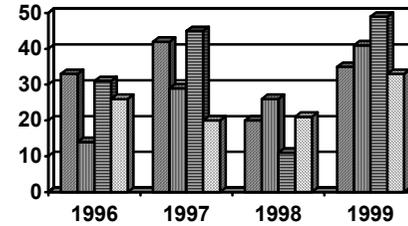
Реформа агропромышленного комплекса в России привела к существенным преобразованиям форм собственности, организационных структур предприятий, методов управления производственными затратами.

В результате уменьшения финансовой поддержки АПК из бюджетов всех уровней, роста цен на энергоносители и тарифов усилился межотраслевой диспаритет и стал причиной того, что подавляющее большинство предприятий сельского хозяйства стали нерентабельными.

Анализ рынка сбыта животноводческой продукции Тамбовской области показал, что базовая отрасль мясной промышленности находится в критическом состоянии. В 1995 г. производство мяса в живом весе во всех категориях хозяйств составило 136,6 тыс. т, в 1999 году – 100,0 тыс. т. Идет сокращение поголовья скота, поголовье свиней оказалось на уровне 1968 г.

Поголовье крупного рогатого скота в 1999 г. по сравнению с 1995 г. сократилось на 43 %, свиней – на 24 %, овец и коз – на 58 %, маточное поголовье коров в племенных хозяйствах и фермах – на 38 %.

Анализ статистических данных по мясной промышленности Тамбовской области показал, что в результате финансовых и производственных проблем на предприятиях мясной промышленности, происходит резкое уменьшение объемов выпуска важнейших потребительских товаров (рис. 1).

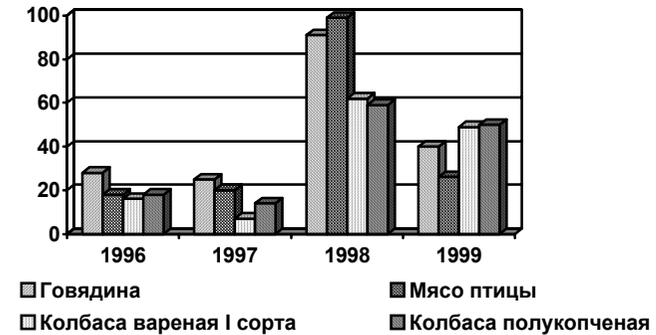


■ Мясо, включая субпродукты I категории    ■ Колбасные изделия  
 ■ Жиры пищевые, топленые                    ■ Мясные полуфабрикаты

**Рис. 1. Темпы снижения объемов производства основных товаров мясной промышленности Тамбовской области, %**

Стоимость среднегодовых промышленно-производственных фондов мясоперерабатывающих предприятий составила: в 1996 г. – 310,2 млрд. р. (101,5 % к 1995 г.), в 1997 г. – 305,8 млрд. р. (89,5 % к 1996 г.), в 1998 г. – 311 млн. р. (101,6 % к 1997 г.) и в 1999 г. – 300,4 млн. р. (96,6 % к 1998 г.). Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала: 1995 г. – 2,4 тыс.чел., 1996 г. – 2,1 тыс.чел., 1997 г. – 1,9 тыс.чел., 1998 г. – 1.6 тыс.чел. и в 1999 г. – 1.6 тыс.чел.

Спад объемов производства протекает на фоне роста средних цен на основные товары мясопереработки (рис. 2).



**Рис. 2. Темпы роста средних цен на основные товары мясной промышленности Тамбовской области, %**

Успех предприятий, их конкурентоспособность в рыночных условиях в значительной степени зависит от того, как решается вопрос управления затратами, имеющими место в процессе производства и реализации продукции.

Мониторинг деятельности мясоперерабатывающих предприятий АО Мясокомбинат "Тамбовский", АО Комбинат мясоптица "Токаревский" и АО "Тамбовмясопродукт" позволил выявить зависимость сложившейся ситуации в мясной промышленности от несовершенства системы управления затратами.

В работе предложено представить процесс управления затратами в виде модели (рис. 3), согласно которой основой этого процесса является определение плана производства и выбор способов классификации затрат, поскольку именно это определит в дальнейшем виды и уровень плановых и фактических затрат на производство, по которым будет приниматься управленческое решение. Его полнота зависит от того, как учтены при его формулировке необходимые условия и ограничения. Следует принять во внимание наличие производственных ресурсов, их стоимость; прогнозы цен на производимую продукцию и возможный объем реализации.

Анализ существующих классификаций производственных затрат показал значительные различия по признакам и направленности. Использование на практике классификации затрат по всем признакам не имеет практического смысла, вследствие высоких расходов на сбор аналитической информации. Классификация затрат в каждом конкретном случае должна соответствовать поставленной цели управления.

Отсутствие информации по структурным подразделениям, сказывается на увеличении степени обезличивания ответственности за использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Наиболее целесообразным и эффективным является классификация затрат в соответствии с производственной структурой предприятия, позволяющей увязать деятельность каждого подразделения с ответственностью конкретных лиц и оценкой их результатов. Организация подобной системы является объективной необходимостью и может быть реализована только при наличии информации о затратах производства, регулируемых конкретными отделами, службами и исполнителями.

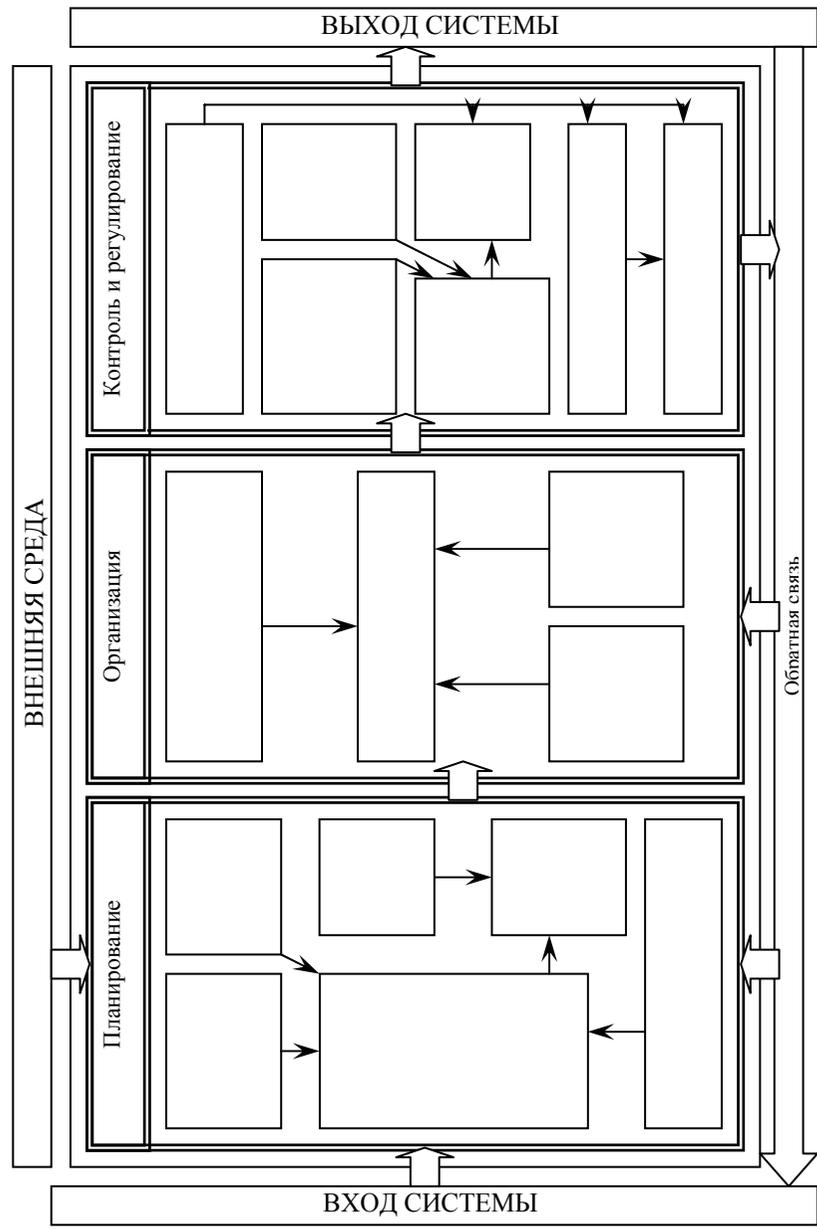
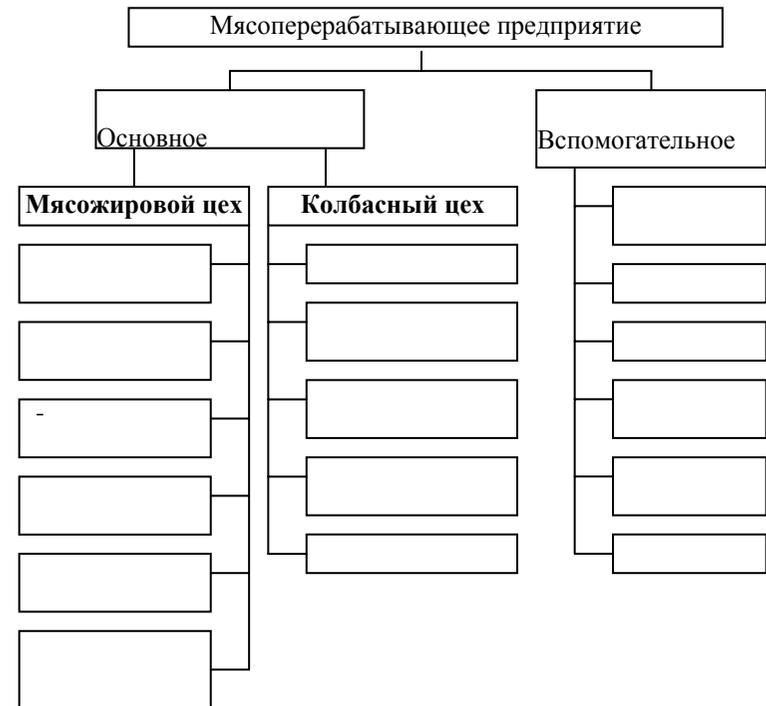


Рис. 3. Модель управления затратами производства

В диссертационной работе предлагается организовать управление затратами по носителям, центрам возникновения и ответственности, определив полномочия каждого работника, и его обязанности.

Начальным этапом организации системы управления производственными затратами по центрам ответственности, по нашему мнению, является разработка карты ответственности, определяющей организационные единицы, на которые возлагаются конкретные обязанности по выполнению хозяйственных задач.

На типовом мясоперерабатывающем предприятии можно выделить следующие центры ответственности за затраты, представленные на рис. 4.



**Рис. 4. Карта ответственности за затраты  
мясоперерабатывающего предприятия**

Сбор информации по местам возникновения затрат необходимо организовать таким образом, чтобы можно было выявить отклонения по изделиям, причинам, виновникам, что будет использоваться руководителями соответствующих уровней для определения периодичности доведения перечня заданий центрам ответственности и своевременной корректировки принятых управленческих решений.

В производственную практику рекомендуется ввести документ под названием: "Отчет центра ответственности о причинах и виновниках отклонений", который представлен в табл. 1.

#### 1 Отчет центра ответственности о причинах и виновниках отклонений

Центр ответственности, определивший причины отклонения	Код центра ответственности	Центр ответственности, ответственный за отклонения	Код центра ответственности	Причина отклонения	Код причины	Величина отклонения
Участок составления фарша и изготовления колбасных изделий	011	Участок натуральной колбасной оболочки	006	Порыв средних говяжьих черев	013	2,5 м.

При заполнении отчета, в каждой графе кода ставится трехзначное число. После обработки отчета образуется девятизначный код (в нашем случае 011.006.013), первые три цифры которого соответствуют коду центра ответственности определившего отклонения, вторые три – коду ответственного за отклонения, а последние три – коду причины. В результате обобщения полученные девятизначные коды отклонений, их натуральная величина и денежное выражение включают в классификатор причин и виновников отклонений.

На основе суммирования всех элементов, находящихся под контролем, начиная с низовых уровней, составляется отчет в целом по предприятию, который используют менеджеры различных уровней при принятии четких и правильных решений, планировании хозяйственной и финансовой деятельности, оценки выполнения заданий центрами

ответственности за затраты, определении экономической эффективности.

Основываясь на вышеизложенных предложениях и анализе внутренних документов используемых на предприятиях АО Комбинат мясоптица "Токаревский" и АО Мясокомбинат "Тамбовский", была разработана схема получения и использования управленческой отчетности (рис. 5), улучшающая взаимодействие управленческой службы с другими производственными отделами. Отчеты, предоставляемые центрами ответственности, группируются, обрабатываются, и доводятся до сведения руководителей различных подразделений.

Разработка управленческого решения относится к разряду управленческих процессов, которые, в свою очередь, могут подразделяться на основные, вспомогательные и обслуживающие. В качестве предметов труда здесь выступают: управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Принятие решения предполагает сравнение между собой нескольких альтернативных вариантов с целью выбора из них наилучшего. В случаях, когда рассматривается большое количество альтернатив, отличающихся друг от друга по многим показателям, процесс принятия управленческих решений значительно усложняется. Поэтому, по нашему мнению, целесообразнее сравнивать не все показатели, а лишь те, которые периодически меняются.

Для принятия управленческого решения в работе предлагается использовать методику, основанную на делении затрат в зависимости от степени контролируемости и регулируемости. Контролируемые затраты влияют на выбор наилучшего для предприятия решения, неконтролируемые – практически не влияют на принятие управленческого решения. В результате выделения в организационной структуре центров ответственности контролируемые затраты целесообразно разделять на регулируемые, которые подвержены влиянию со стороны менеджера данного центра ответственности и нерегулируемые – те, которые регулируются менеджерами других центров ответственности.

При принятии управленческого решения основная роль отводится оценке эффективности деятельности управленческого персонала предприятия и центра ответственности, которую предлагается определить как

$$\mathcal{E} = K_k \times Z_{\text{кон}}; \quad \mathcal{E}_c = K_p \times Z_{\text{рег}},$$

где  $\mathcal{E}$ ,  $\mathcal{E}_c$  – эффективность деятельности соответственно управленческого персонала предприятия и центра ответственности;  $Z_{\text{кон}}$ ,  $Z_{\text{рег}}$  – фактическая величина соответственно контролируемых и регулируемых затрат в отчетном периоде;  $K_k$ ,  $K_p$  – коэффициент снижения соответственно контролируемых и регулируемых затрат, где

$$K_k = \frac{I_k^\phi}{I_k^b}; \quad K_p = \frac{I_p^\phi}{I_p^b},$$

где  $I_k^\phi$ ,  $I_p^\phi$  – индекс изменения соответственно контролируемых и регулируемых затрат в отчетном периоде;  $I_k^b$ ,  $I_p^b$  – индекс изменения соответственно контролируемых и регулируемых затрат в базовом периоде.

$$I_k^\phi = \frac{Z_{\text{кон.п}}^\phi - Z_{\text{кон.ф}}^\phi}{Z_{\text{кон.п}}^\phi}; \quad I_k^b = \frac{Z_{\text{кон.п}}^b - Z_{\text{кон.ф}}^b}{Z_{\text{кон.п}}^b};$$

$$I_p^\phi = \frac{Z_{\text{рег.п}}^\phi - Z_{\text{рег.ф}}^\phi}{Z_{\text{рег.п}}^\phi}; \quad I_p^b = \frac{Z_{\text{рег.п}}^b - Z_{\text{рег.ф}}^b}{Z_{\text{рег.п}}^b},$$

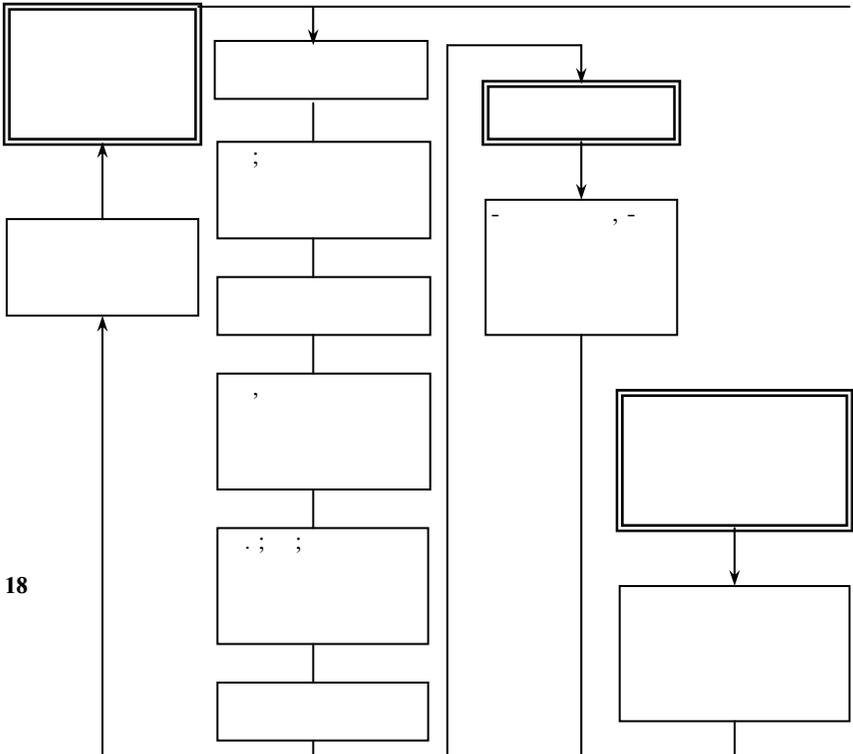
где  $Z_{\text{кон.п}}^b$ ,  $Z_{\text{кон.ф}}^b$ ,  $Z_{\text{рег.п}}^b$ ,  $Z_{\text{рег.ф}}^b$  – соответственно контролируемые и регулируемые затраты плановые и фактические в базовом периоде;  $Z_{\text{кон.п}}^\phi$ ,  $Z_{\text{кон.ф}}^\phi$ ,  $Z_{\text{рег.п}}^\phi$ ,  $Z_{\text{рег.ф}}^\phi$  – соответственно контролируемые и регулируемые затраты плановые и фактические в отчетном периоде.

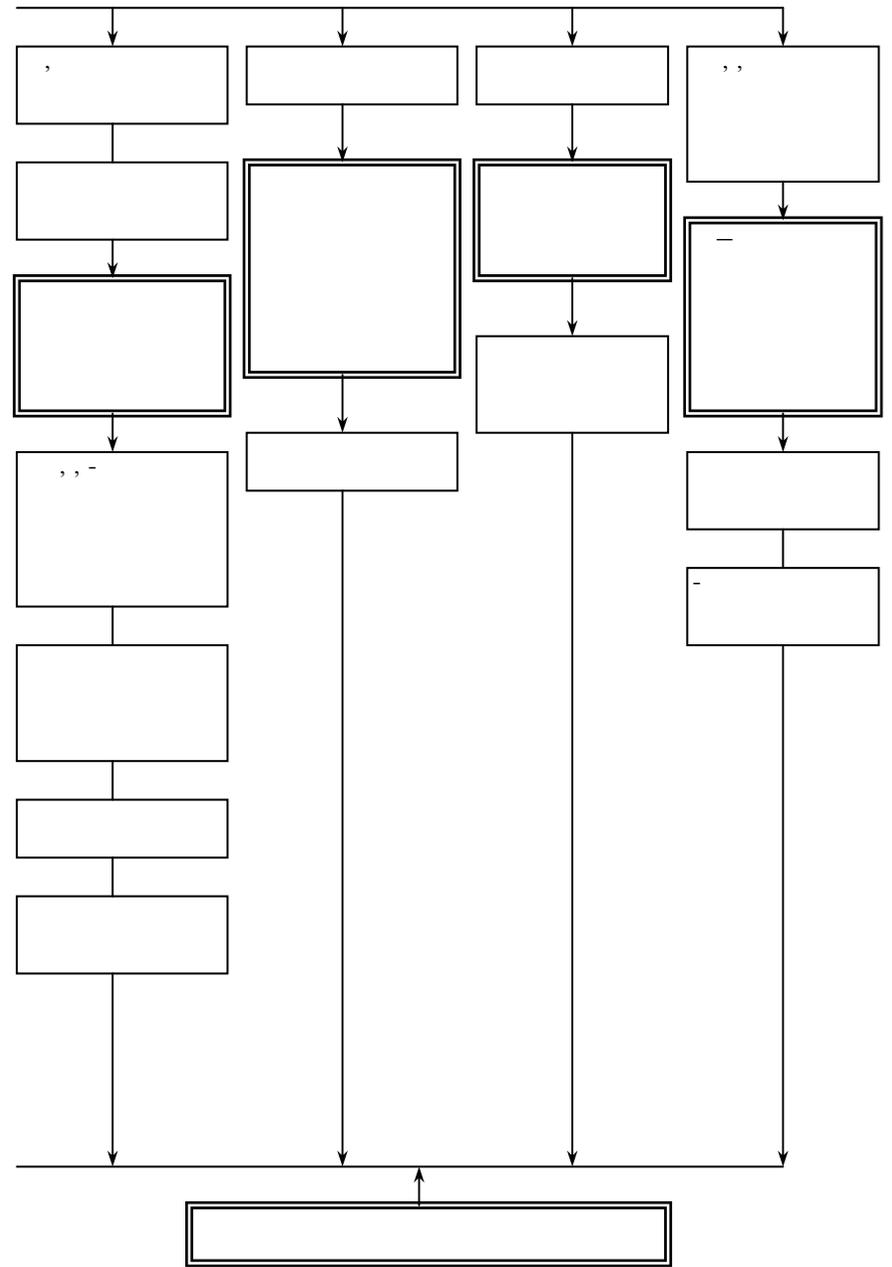
Выполненные расчеты по статьям контролируемых затрат на базе данных предприятия АО мясокомбинат "Гамбовский" по кварталам 1999 г. включены в таблицу результатов, которая позволяет оценить эффективность управления деятельностью предприятия. На рис. 6 представлена динамика изменения статей "Сырье и основные материалы" и "Топливо и энергия на технологические цели", которые

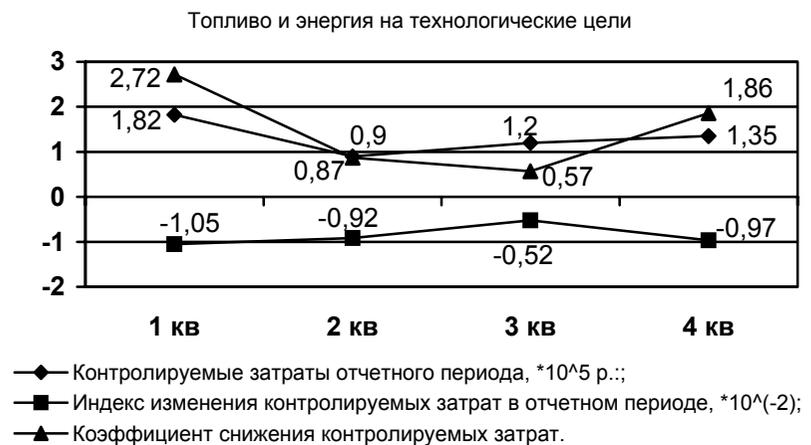
имеют наибольший удельный вес в структуре себестоимости мясной продукции и максимально зависят от сезонности производства.

Анализ контролируемых затрат по изменению их абсолютной величины, по статье "Сырье и основные материалы" показал, что после относительно стабильного положения во втором и третьем квартале, в четвертом – затраты увеличились в 1,64 раза. Индекс изменения контролируемых затрат составил – 0,00053, его поле допустимых значений должно находиться в пределах, установленных предприятием самостоятельно (0 – 0,0001). При выходе значения индекса за рамки данного поля, управленческий персонал анализирует приведшие к этому причины и принимает соответствующие управленческие решения.

Коэффициент снижения контролируемых затрат, превысил допустимые границы и составил 1,96, при его анализе положительным фактом является значение коэффициента в границах от 0 до 1. Причиной этому служит сезонное увеличение объемов производства и закупок сырья, это влияет на управленческие решения по корректировке производственной программы и дополнительному набору персонала.







**Рис. 6. Динамика показателей деятельности руководителей  
АО Мясокомбинат "Тамбовский" за 1999 г.**

Аналогично проанализированы показатели по статье "Топливо и энергия на технологические цели", что подтвердило неэффективное использование топлива и энергии в мясопереработке, поэтому

необходим комплекс мероприятий направленных на повышение эффективности использования в производстве топливных и энергетических ресурсов.

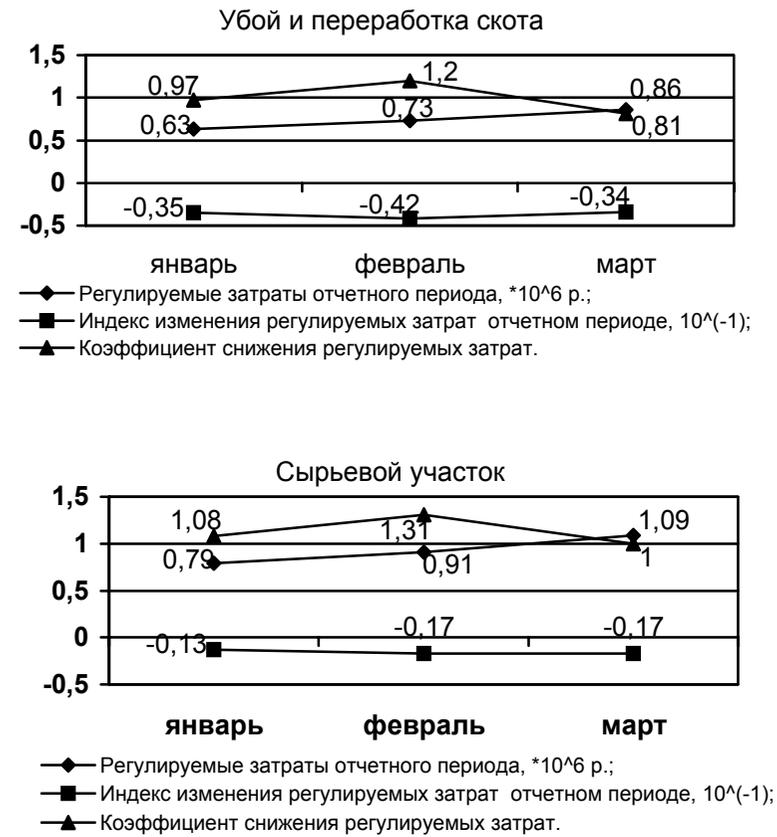
Выделение из общей суммы производственных затрат контролируемых позволило увеличить точность планирования затрат по статьям калькуляции на предприятии АО Мясокомбинат "Тамбовский". Например, индекс изменения затрат по статье "Сырье и основные материалы" не опускается ниже числа умноженного на  $10^{-2}$ , а по статье "Топливо и энергия на технологические цели" –  $10^{-1}$ .

По выполненным расчетам на базе данных предприятия АО Мясокомбинат "Тамбовский" по месяцам первого квартала 2000 г. составлена таблица результатов, которая позволяет оценить итоги деятельности предприятия по центрам ответственности. В результате выделения центров ответственности, были выявлены места возникновения затрат производства и закреплена ответственность исполнителей за регулируемые затраты.

Анализ проведенный в работе, показал что наибольшая эффективность деятельности (1 173 385 р.) в первом квартале в марте у центра ответственности "Участок составления фарша", этот результат получен за счет увеличения объема производства до 1 333 392 р., коэффициент снижения контролируемых затрат составил 0,88, это также свидетельствует об эффективном использовании производственных ресурсов. Самый высокий уровень коэффициента снижения регулируемых затрат 1,29 (допустимый предел 0 – 1) наблюдается у центра ответственности "Участок полуфабрикатов", что говорит об нерациональной организации труда и расходования материальных ресурсов.

Проведенный анализ регулируемых затрат по центрам ответственности, представленный на рис. 7, показал, что эффективность деятельности центров ответственности АО Мясокомбинат "Тамбовский" высокая. Например, по центру ответственности "Убой и переработка скота" наметилась тенденция к увеличению индекса изменения регулируемых затрат, в первом квартале – -0,35, в третьем – -0,34 и уменьшению коэффициента

снижения регулируемых затрат, в первом – 0,97, в третьем – 0,81 (допустимый предел 0 – 1). По центру ответственности "Сырьевой участок" анализ показал стабилизацию ситуации в марте 2000 г., что свидетельствует о выработке управленческим персоналом предприятия стратегии, позволяющей повысить эффективность его деятельности.

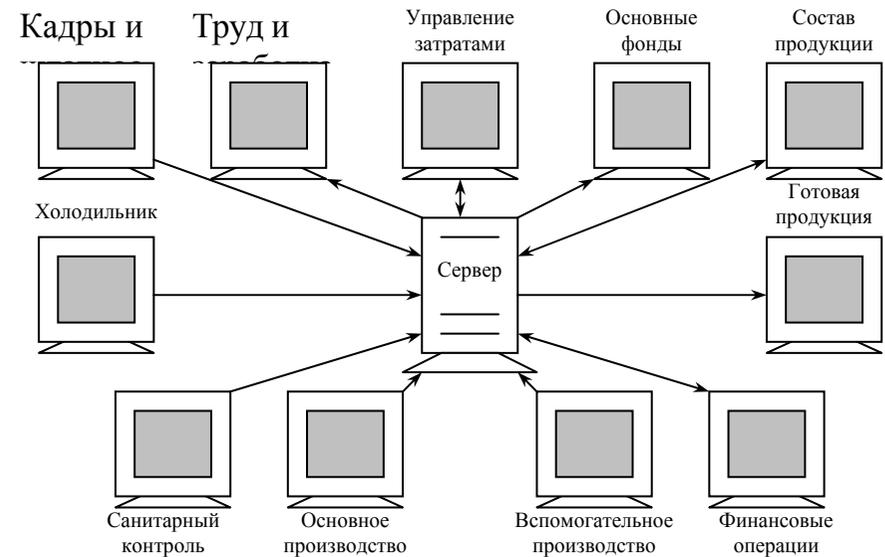


**Рис. 7. Динамика показателей деятельности центров ответственности АО Мясокомбинат "Тамбовский" за три месяца 2000 г.**

Анализ регулируемых затрат по центрам ответственности позволяет контролировать ход производственного процесса путем оперативного контроля динамики изменения абсолютных и относительных показателей по предприятию и принятия на их основе своевременных управленческих решений.

Оценка результатов эффективности работы руководителей, с использованием контролируемых затрат, а по центрам ответственности, на основе регулируемых затрат, показал возможность применения данной методики в реальной практике управления производственными затратами.

Организация учета затрат в современных экономических условиях невозможна без внедрения на предприятии комплексной автоматизации, схема которой разработанная, на примере мясоперерабатывающего предприятия, представлена на рис. 8.



**Рис. 8. Схема автоматизированной системы управления затратами производства**

### **Выводы и предложения**

В работе выполнена комплексная оценка состояния мясной промышленности Тамбовской области за 1995 – 1999 гг., проанализированы сущность, функции и особенности управления производственными затратами с учетом специфики мясной промышленности, что позволило сформировать ряд выводов и предложений:

1. Организацию системы управления производственными затратами предлагается вести по представленной в работе модели, с применением принципов системного подхода, что позволяет оценить не только взаимодействие между центрами ответственности за затраты, но и влияние внешней среды и обратной связи на результаты управленческого решения.
2. Анализ деятельности тринадцати мясоперерабатывающих предприятий Тамбовского региона показал необходимость реформирования системы сбора и обработки производственной информации в сторону большей детализации и конкретизации учетных данных. Практическая реализация концепции совершенствования управления затратами производства должна начинаться с разработки и применения классификации затрат в зависимости от цели управления.
3. В основе системы управления производственными затратами нами предлагается использовать принцип закрепления ответственности конкретных руководителей за уровень затрат, возникающих в функционально и экономически обоснованных центрах возникновения затрат. Организация процессов нормирования, планирования и анализа

издержек производства с детализацией по центрам возникновения затрат дает руководству предприятия возможность решать задачи оперативного управления производством в условиях нестабильности цен и жесткой конкурентной борьбы.

4. Управление затратами производства по центрам ответственности предполагает наличие ответственности конкретных руководителей за определенные виды затрат, находящихся под их непосредственным влиянием. Целью организации системы управления затратами по центрам ответственности является обработка имеющихся данных о затратах и доходах, с целью выявления отклонений фактических данных от плановых и определения их возможных причин.

5. Результаты деятельности центра ответственности и качество работы ответственных исполнителей предлагается оценить при помощи коэффициентов снижения и индексов изменения регулируемых затрат. Подобное нововведение позволяет изменить принцип сбора информации на мясоперерабатывающем производстве, с учетом требований, диктуемых современными экономическими условиями, согласно которым эффективное управление предприятием напрямую связано с детальным учетом и анализом уровня производственных затрат.

6. Коэффициент снижения и индекс изменения контролируемых затрат позволяют руководству предприятия более точно оценивать степень влияния на себестоимость продукции неконтролируемых затрат и разрабатывать конкретные меры по снижению себестоимости продукции в части контролируемых затрат.

7. Рекомендуемая в работе методика управления затратами производства по центрам ответственности, апробированная на мясоперерабатывающем предприятии АО Мясокомбинат "Тамбовский", позволяет оценить эффективность управления предприятием и центром ответственности, посредством анализа динамики изменения коэффициентов снижения и индексов изменения контролируемых (регулируемых) затрат в отчетном и базовом периодах. Данная методика является примером организации, применительно для любого предприятия мясной отрасли.

8. Введение в организационную структуру предприятия управленческой службы, являющейся информационным центром предприятия, позволит осуществить обработку отчетов центров ответственности за затраты и направить аналитическую информацию

руководителям подразделений для принятия соответствующих управленческих решений.

9. Для обеспечения повышенного качества и эффективности управленческих решений необходимо выполнять следующие условия: применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента; обеспечение лица принимающего решение всей необходимой информацией; применение основных методов и приемов анализа; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сопоставимости вариантов решений; обоснованность принимаемого решения; автоматизация процесса сбора, обработки и хранения информации; разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения; наличие механизма реализации решения.

10. Автоматизация управления затратами является средством доведения принципов эффективного функционирования предприятий до конкретного потребителя. Введение принципов управления производственными затратами в автоматизированную систему управления предприятием позволяет повысить эффективность регулирования производственно-финансовой деятельности хозяйствующего субъекта до максимального уровня.

**По теме диссертации опубликованы следующие работы:**

1. *Жарикова Л. А., Белов В. Б.* Управленческий учет: Лекции по курсу. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1999. 96 с.
2. *Белов В. Б.* Информационное обеспечение учета затрат АПК // Высшая школа и проблемы научного обеспечения агропромышленного комплекса: Мат. научн. конференции. Мичуринск, 1998. Ч. IV. С. 102.
3. *Белов В. Б.* Адекватность оценки затрат по экономическим элементам // IV научная конференция ТГТУ: Краткие тезисы докладов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1999. С. 177 – 178.
4. *Жарикова Л. А., Белов В. Б.* Роль информационных систем в реформировании бухгалтерского учета // IV научная конференция ТГТУ: Краткие тезисы докладов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1999. С. 179 – 180.
5. *Белов В. Б.* Основные составляющие эффективной организации системы управленческого учета // Организационные и экономические проблемы становления конкурентоспособного производства: Материалы международной научно-практической конференции. Воронеж: ВГТУ, 1999. Т. 5. С. 26 – 29.

6. *Белов В. Б.* Автоматизация бухгалтерского учета – главный фактор управленческого учета // Качество и региональные аспекты экономики: Сборник научных трудов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1999. С. 13 – 14.
7. *Белов В. Б.* Информатизация управленческого учета – главный фактор повышения конкурентоспособности производства // Информационный бизнес в России: Сборник научных трудов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1999. Вып. 2. С. 14 – 19.
8. *Белов В. Б.* К оценке качества и эффективности управленческих решений // Качество. Информация. Бизнес: Сборник тезисов докладов научно-практического семинара "Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России. Проблемы качества информационных услуг". Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. С. 56.
9. *Жарикова Л. А., Белов В. Б.* Организационные аспекты получения и обработки учетной информации // Информационный бизнес в России: Сборник научных трудов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. Вып. 4. С. 37 – 42.
10. *Жарикова Л. А., Белов В. Б.* К вопросу об управлении производственными затратами // VI научная конференция: Материалы конференции. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. С. 89 – 90.
11. *Белов В. Б.* Анализ системы управленческой отчетности // VI научная конференция: Материалы конференции. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. С. 95 – 96.