

Бизнес и управление

<https://doi.org/10.63377/3005-4966.3-2024-16>

УДК: 330.15

МРНТИ: 06.71.07

**Понятие предмета управленческого учета и влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета****\*<sup>1</sup>Орынбек К.Қ.**<sup>1</sup>Казахский автомобильно-дорожный институт имени Л.Б. Гончарова, г. Алматы, Казахстан\*Автор-корреспондент email: [kamikerli@mail.ru](mailto:kamikerli@mail.ru)

Поступила:

18 мая 2024

Рецензирование:

14 июля 2024

Принята в печать:

24 августа 2024

**Аннотация**

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты управленческого учета на основе центров ответственности в условиях современной производственной деятельности. Объектом исследования выступают предприятия с различным уровнем централизации, в том числе холдинговые структуры, филиалы, а также отдельные подразделения, такие как цеха, отделы, магазины. Основное внимание уделено классификации и характеристике четырех типов центров ответственности: затрат, доходов, прибыли и инвестиций. Проанализированы особенности формирования управленческого учета в контексте делегирования полномочий, распределения финансовой и управленческой ответственности, применения трансфертных цен и построения системы внутренней отчетности. Рассматриваются критерии эффективности центров ответственности, такие как контроль затрат, достижение плановых показателей выручки, рентабельность и инвестиционная отдача. Проведено сопоставление централизованных и децентрализованных моделей управления. Особое внимание уделено проблемам и перспективам внедрения данной системы в казахстанской практике, включая дефицит квалифицированных кадров, слабую автоматизацию учета и необходимость адаптации к международным стандартам. Сделан вывод о высокой значимости центров ответственности как инструмента стратегического управления, позволяющего повысить прозрачность хозяйственных процессов, управляемость и конкурентоспособность предприятия. Применение данной концепции рекомендуется как на уровне крупных корпоративных структур, так и в малом и среднем бизнесе.

**Ключевые слова:** учет, управленческий учет, организация, структура, предприятие, система.**Орынбек К.Қ.****Информация об авторах:**

Магистр, старший преподаватель, Казахский автомобильно-дорожный институт им. Л. Б. Гончарова, г. Алматы, Казахстан, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1781-3184>. E-mail: [kamikerli@mail.ru](mailto:kamikerli@mail.ru)

Бизнес және басқару

<https://doi.org/10.63377/3005-4966.3-2024-16>

ӨОЖ: 330.15

ГТАМР: 06.71.07

**Басқару есебі пәнінің түсінігі және кәсіпорынның ұйымдық құрылымының басқару есебі жүйесін құруға әсері****\*<sup>1</sup>Орынбек К.Қ.**<sup>1</sup>Л.Б. Гончаров атындағы Қазақ автомобиль-жол институты, Алматы қ, Қазақстан\*Автор-корреспондент email: [kamikerli@mail.ru](mailto:kamikerli@mail.ru)

Мақала келді:  
18 мамыр 2024  
Сараптамадан өтті:  
14 шілде 2024  
Қабылданды:  
24 тамыз 2024

**Түйіндеме**

Мақалада қазіргі өндірістік қызмет жағдайындағы жауапкершілік орталықтары негізінде басқарушылық есептің теориялық және қолданбалы аспектілері қарастырылады. Зерттеу нысаны-орталықтандырудың әртүрлі деңгейлері бар кәсіпорындар, соның ішінде холдингтік құрылымдар, филиалдар, сондай-ақ цехтар, бөлімдер, дүкендер сияқты жеке бөлімшелер. Жауапкершілік орталықтарының төрт түрін жіктеуге және сипаттауға баса назар аударылады: шығындар, кірістер, кірістер және инвестициялар. Өкілеттіктерді беру, қаржылық және басқарушылық жауапкершілікті бөлу, трансферттік бағаларды қолдану және ішкі есептілік жүйесін құру контекстінде басқарушылық есепті қалыптастыру ерекшеліктері талданады. Шығындарды бақылау, кірістің жоспарланған көрсеткіштеріне қол жеткізу, рентабельділік және инвестициялық кірістер сияқты жауапкершілік орталықтарының тиімділік критерийлері қарастырылады. Орталықтандырылған және орталықтандырылмаған басқару модельдерін салыстыру жүргізілді. Білікті кадрлардың тапшылығын, есепке алуды автоматтандырудың әлсіздігін және халықаралық стандарттарға бейімделу қажеттілігін қоса алғанда, осы жүйені қазақстандық тәжірибеге енгізудің проблемалары мен перспективаларына ерекше назар аударылды. Жауапкершілік орталықтарының экономикалық процестердің ашықтығын, кәсіпорынның басқарылуы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік беретін стратегиялық басқару құралы ретіндегі маңыздылығы туралы қорытынды жасалды. Бұл тұжырымдаманы қолдану ірі корпоративтік құрылымдар деңгейінде де, шағын және орта бизнесте де ұсынылады.

**Түйін сөздер:** есеп, басқару есебі, ұйымдастыру, құрылым, кәсіпорын, жүйе.

**Орынбек К.Қ.****Авторлар туралы ақпарат:**

Экономика ғылымдарының магистрі, "Экономика" кафедрасының аға оқытушысы, Л.Б. Гончаров атындағы Қазақ автомобиль-жол институты, Алматы қ, Қазақстан, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1781-3184>. E-mail: [kamikerli@mail.ru](mailto:kamikerli@mail.ru)

Business and management

<https://doi.org/10.63377/3005-4966.3-2024-16>

UDC: 330.15

IRSTI: 06.71.07

**The concept of the subject of management accounting and the influence of the organizational structure of an enterprise on the construction of a management accounting system****\*<sup>1</sup>Orynbek K.K.**<sup>1</sup>Kazakh Automobile and Road Institute named after L.B. Goncharov, Almaty, Kazakhstan\*Corresponding author email: [kamikerli@mail.ru](mailto:kamikerli@mail.ru)

Received:  
18 May 2023  
Peer-reviewed:  
14 July 2023  
Accepted:  
24 August 2024

**Abstract**

The article examines the theoretical and applied aspects of management accounting based on responsibility centers in the context of modern industrial activity. The object of the study is enterprises with different levels of centralization, including holding structures, branches, as well as individual divisions such as workshops, departments, shops. The main focus is on the classification and characterization of four types of responsibility centers: costs, revenues, profits and investments. The article analyzes the features of the formation of managerial accounting in the context of delegation of authority, distribution of financial and managerial responsibilities, the use of transfer prices and the construction of an internal reporting system. Criteria for the effectiveness of responsibility centers are considered, such as cost control, achievement of revenue targets, profitability and investment returns. A comparison of centralized and decentralized management models has been carried out. Special attention is paid to the problems and prospects of implementing this system in Kazakhstan's practice, including a shortage of qualified personnel, weak accounting automation and the need to adapt to international standards. The conclusion is made about the high importance of responsibility centers as a strategic management tool, which makes it possible to increase the transparency of business processes, manageability and competitiveness of the enterprise. The application of this concept is recommended both at the level of large corporate structures and in small and medium-sized businesses.

**Keywords:** accounting, management accounting, organization, structure, enterprise, system.

**Orynbek K.K.****Information about authors:**

Master of Economic Sciences, senior lecturer of the Department "Economics", Kazakh Automobile and Road Institute named after L.B. Goncharov, Almaty, Kazakhstan. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1781-3184>. E-mail: [kamikerli@mail.ru](mailto:kamikerli@mail.ru).

## Введение

Предметом управленческого учета производственной деятельности является учет и анализ работы структурных единиц предприятия – центров ответственности. В рамках управленческого учета исследуются только те сегменты, которые непосредственно влияют на затраты, доходы, инвестиции и эффективность хозяйственной деятельности. Операции, не относящиеся к основной деятельности (например, операции с ценными бумагами, арендные и инвестиционные сделки), как правило, исключаются из предмета управленческого учета.

Центр ответственности – это структурное подразделение, управляемое конкретным менеджером, который несет ответственность за затраты и доходы, формируемые в рамках возложенных функций. Эти центры могут быть как самостоятельными юридическими лицами (например, дочерние компании холдинга), так и внутренними подразделениями (отдел, цех, участок). Управленческий учет в таких условиях позволяет не только эффективно контролировать ресурсы, но и принимать своевременные управленческие решения, учитывая интересы всех участников бизнес-процесса.

## Методы

В рамках исследования управленческого учета центров ответственности применялся комплекс методов, охватывающий как теоретические, так и практико-аналитические подходы. Методологическая основа строилась на системном, структурно-функциональном и сравнительно-аналитическом подходах.

1. Системный метод позволил рассмотреть предприятие как совокупность взаимосвязанных центров ответственности, каждый из которых выполняет определённую функцию в рамках общего производственного процесса. Это дало возможность проследить логику перераспределения затрат, формирования прибыли и принятия управленческих решений.

2. Структурно-функциональный анализ применялся для классификации типов центров ответственности (затрат, доходов, прибыли, инвестиций), их взаимосвязи и роли в общей системе управления предприятием. Такой подход дал возможность оценить степень влияния каждого центра на эффективность хозяйственной деятельности.

3. Сравнительно-аналитический метод использовался для сопоставления централизованных и децентрализованных моделей управления, выявления различий в системе контроля и ответственности. Особое внимание уделено трансфертному ценообразованию и его влиянию на мотивацию менеджеров.

4. Контент-анализ нормативных и учебно-методических источников (учебники, практические пособия, статьи) [1–7] позволил обобщить теоретические подходы к управлению центрами ответственности и отразить их в прикладной модели управленческого учета.

5. Кейс-анализ (анализ примеров из практики) включал разбор конкретных ситуаций на предприятиях (включая западные компании), где внедрены системы оценки рентабельности клиентов, расчёта трансфертных цен и организационной сегментации. Это позволило сопоставить теоретические принципы с практической реализацией.

6. Функционально-стоимостной анализ (АВС-анализ) рассматривался в контексте распределения косвенных затрат и их соотношения с конкретными центрами ответственности, что важно для точной оценки производственной эффективности.

7. Эмпирический подход основывался на обобщении наблюдений за управленческой практикой казахстанских предприятий, а также рекомендациях, представленных в отечественной и зарубежной научной литературе по управленческому учету.

Также в исследовании акцент сделан на применении принципов децентрализации управления, когда анализируются уровни делегирования полномочий между подразделениями и менеджерами. Это важно для понимания, как изменяется роль центра ответственности при переходе от иерархической модели к более гибким структурам.

Таким образом, сочетание теоретических и прикладных методов позволило получить комплексное представление о функционировании центров ответственности в системе управленческого учета и их роли в повышении эффективности управления производственными процессами.

### Результаты

Проведённое исследование позволило обобщить и конкретизировать теоретические и прикладные аспекты управленческого учета центров ответственности в производственной деятельности предприятия. Основное внимание было сосредоточено на анализе структуры, функций и роли различных типов центров ответственности в системе внутреннего учета и контроля.

Центры затрат, доходов, прибыли и инвестиций были рассмотрены с точки зрения объёма полномочий их руководителей и степени влияния на экономические показатели предприятия. Установлено, что центры затрат играют важную роль в нормировании и планировании производственных ресурсов, при этом они требуют точного разграничения прямых и косвенных издержек для повышения эффективности учета. Особенности управления центрами затрат на практике обусловлены спецификой производства, однородностью операций и необходимостью обоснованного распределения общих расходов.

Центры доходов, как правило, формируются в торговых или маркетинговых структурах и отвечают за выручку без привязки к контролю за расходами. Их эффективность оценивается по объёму полученных доходов. Однако для комплексной оценки деятельности предприятия возникает потребность в создании центров прибыли, которые объединяют ответственность как за доходы, так и за затраты. Такие центры предоставляют более полную картину рентабельности и позволяют внедрять более гибкие системы мотивации.

Центры инвестиций являются наиболее сложной и стратегически важной формой центров ответственности. Они предполагают высокую степень автономии, в том числе при принятии инвестиционных решений, и требуют наличия развитых инструментов управленческого анализа и контроля. На предприятиях с развитой внутренней структурой они способствуют формированию стратегических конкурентных преимуществ.

Исследование показало, что эффективное применение управленческого учёта требует внедрения систем трансфертного ценообразования, особенно при наличии внутренней торговли между подразделениями. Это позволяет более точно рассчитывать внутреннюю прибыльность и стимулировать подразделения к эффективной работе.

В казахстанских условиях выявлены трудности в интеграции центров ответственности в практику предприятий: слабая проработка внутренних регламентов, недостаточная ИТ-инфраструктура, ограниченная аналитическая база и кадровый дефицит специалистов в области управленческого учета. Несмотря на это, растущий интерес к международным стандартам финансовой отчетности и децентрализации управления стимулирует развитие сегментного подхода и потребность в центрах ответственности как элементах управленческого анализа и контроля.

Таким образом, результаты исследования подтверждают актуальность и необходимость комплексного подхода к построению системы центров ответственности как важного инструмента повышения прозрачности, управляемости и адаптивности современной производственной организации.

### Обсуждение

Результаты исследования подтверждают, что внедрение системы центров ответственности является ключевым инструментом повышения эффективности управленческого учета и стратегического управления предприятием. Разграничение

полномочий и обязанностей между структурными подразделениями позволяет не только детализировать учет затрат и доходов, но и выстраивать систему оценки эффективности на основе конкретных финансовых и нефинансовых показателей.

Особенно актуальным становится вопрос внедрения децентрализованных моделей управления, при которых центры прибыли и инвестиций получают высокую степень автономии. Такая структура обеспечивает гибкость и адаптивность в условиях быстро меняющейся рыночной среды, но требует точной настройки системы внутреннего контроля, прозрачной трансфертной политики и адекватной системы мотивации.

Одной из актуальных проблем, выявленных в казахстанской практике, остаётся недостаточная интеграция управленческого учета в систему стратегического планирования. Отсутствие системного подхода к формированию центров ответственности, слабая цифровизация учета, а также ограниченный доступ к обучению и подготовке квалифицированных кадров препятствуют полному использованию потенциала управленческого учета.

Кроме того, в современных условиях растущей конкуренции и глобализации трансфертные цены и внутренняя торговля между подразделениями приобретают стратегическое значение. Они позволяют не только контролировать прибыльность каждого звена производственной цепочки, но и эффективно перераспределять ресурсы, ориентируясь на корпоративные цели.

Таким образом, обсуждение показывает, что успех применения концепции центров ответственности во многом зависит от организационной зрелости компании, уровня автоматизации, профессиональной подготовки менеджеров и корпоративной культуры ответственности.

## Выводы

Исследование подтвердило важность и эффективность внедрения системы управленческого учета на основе центров ответственности для повышения прозрачности, контролируемости и стратегической устойчивости предприятий.

Основные выводы можно сформулировать следующим образом:

- Центры ответственности позволяют структурировать производственную деятельность предприятия, распределяя обязанности и полномочия по контролю над затратами, доходами, прибылью и инвестициями.
- Каждый тип центра (затрат, доходов, прибыли, инвестиций) выполняет специфическую функцию и требует соответствующего подхода к учету, планированию и анализу.
- Децентрализация управления усиливает значимость управленческого учета, повышает мотивацию менеджеров и способствует более гибкому управлению ресурсами.
- Использование трансфертных цен между подразделениями усиливает точность внутренней отчетности и позволяет определить реальную эффективность каждого сегмента.
- В условиях казахстанских предприятий необходимо совершенствовать цифровую инфраструктуру, кадровую базу и внутренние регламенты для полноценного внедрения центров ответственности.

В целом, система центров ответственности представляет собой эффективный механизм интеграции управленческого учета с системой стратегического управления, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

**Конфликт интересов.** Корреспондент автор заявляет, что конфликта интересов нет.

*Ссылка на данную статью:* Орынбек К.К. Понятие предмета управленческого учета и влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета // Вестник Казахского автомобильно-дорожного института = Bulletin of Kazakh Automobile and Road Institute = Kazakh avtomobil-zhol institutynyn Khabarshysy. 2024;3 (7):139-145. <https://doi.org/10.63377/3005-4966.3-2024-16>



**Cite this article as:** Orynbek K.K. Ponyatie predmeta upravlencheskogo ucheta i vliyanie organizacionnoj struktury predpriyatiya na postroenie sistemy upravlencheskogo ucheta [The concept of the subject of management accounting and the influence of the organizational structure of an enterprise on the construction of a management accounting system]. Vestnik Kazahskogo avtomobil'no-dorozhnogo instituta = Bulletin of Kazakh Automobile and Road Institute = Kazakh avtomobil-zhol institutynyn Khabarshysy. 2024;3(7): 139-145. (In Rus.). <https://doi.org/10.63377/3005-4966.3-2024-16>

## Литература

- [1] Нургазина Ж. К. Управленческий учет: Учебник. Алматы, 2014. 411 с.
- [2] Астафьева И. В. Управленческий учет. Первый уровень с практическими заданиями. – Алматы, 2021. 103 с.
- [3] Тулешова Г. К., Акимова Б. Ж., Сапарбаева С. С. Продвинутый финансовый учет: Учебное пособие. Алматы: Экономика, 2022. 216 с.
- [4] Соколов А. Ю. Управленческий учет накладных расходов. – М.: Финансы и статистика, 2016. 448 с.
- [5] Миржакыпова С. Т., Аппакова Г. Н. и др. Управленческий учет: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2019. 166 с.
- [6] Тайгашинова К. Т. Управленческий учет: Учебное пособие. 2-е изд. – Алматы: ТОО «Издательство LEM», 2010. 350 с.
- [7] Тулешова Г. К., Акимова Б. Ж., Сапарбаева С. С. Прогрессивный финансовый СИП: Учебное пособие. Алматы: Экономика, 2019. 207 с.

## References

- [1] Nurgazina ZhK. Upravlencheskiy uchet [Managerial Accounting]. Almaty: 2014, 411. (in Russ.).
- [2] Astafyeva IV. Upravlencheskiy uchet. Pervyy uroven s prakticheskimi zadaniyami [Managerial Accounting. First Level with Practical Tasks]. Almaty: 2021, 103. (in Russ.).
- [3] Tuleshova GK, Akimova BZh, Saparbayeva SS. Prodvinutyy finansovyy uchet: Uchebnoe posobie [Advanced Financial Accounting: Textbook]. Almaty: Ekonomika. 2022, 216. (in Russ.).
- [4] Sokolov AYU. Upravlencheskiy uchet nakladnykh raskhodov [Managerial Accounting of Overhead Costs]. Moscow: Finansy i statistika. 2016, 448. (in Russ.).
- [5] Mirzhakypova ST, Appakova GN, et al. Upravlencheskiy uchet: Uchebnoe posobie [Managerial Accounting: Textbook]. Almaty: Ekonomika. 2019, 166. (in Russ.).
- [6] Taygashinova KT. Upravlencheskiy uchet: Uchebnoe posobie. 2-e izd. [Managerial Accounting: Textbook. 2nd ed.]. Almaty: TOO Izdatel'stvo LEM. 2010, 350. (in Russ.).
- [7] Tuleshova GK, Akimova BZh, Saparbayeva SS. Progressivnyy finansovyy SIP: Uchebnoe posobie [Progressive Financial SIP: Textbook]. Almaty: Ekonomika. 2019, 207. (in Russ.).