

УДК 657.01

***ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
УЧЕТА ЗАТРАТ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ***

***Мерс А.О.***

*магистрант,*

*Омский государственный университет путей сообщения,*

*Омск, Россия*

**Аннотация**

В статье рассмотрены теоретические основы учета затрат по центрам ответственности. Проанализированы позиции различных авторов к определению «центр ответственности», рассмотрены виды центров ответственности и приведены их основные характеристики. Выявлено, что наиболее универсальной классификацией является выделение центров ответственности исходя из объема полномочий и ответственности.

**Ключевые слова:** Управленческий учет, центр ответственности, центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций.

***THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF MANAGEMENT OF  
COSTS BY CENTERS OF RESPONSIBILITY***

***Mers A.O.***

*Graduate student,*

*Omsk State Transport University,*

*Omsk, Russia*

**Annotation**

The theoretical bases of the account of expenses on the responsibility centers are considered in the article. The positions of different authors for the definition of «center of responsibility» are analyzed, types of responsibility centers are considered and their main characteristics are given. It was revealed that the most universal

classification is the allocation of responsibility centers based on the scope of authority and responsibility.

**Keywords:** Managerial accounting, responsibility center, cost center, revenue center, profit center, investment center.

В настоящее время все большую актуальность приобретает проблема применения управленческого учета в целях повышения эффективности управления организацией. Это обусловлено как отсутствием единой методологической базы по организации управленческого, так и в целом особенностями становления и развития управленческого учета в России. Соответственно, в результате недостаточного развития теоретических и практических основ внедрения и использования управленческого учета многие руководители не всегда осознают роль управленческого учета в организации, цели и задачи его внедрения и использования в управляемой ими организации.

Эффективность деятельности организации во многом зависит от работы ее структурных подразделений, управление которыми осуществляется согласно их функциям. Однако в основу управления необходимо ставить не только функции подразделения, но и его роль в процессе получения и расходования денежных средств. Сделать это позволяет выделение в организации центров ответственности.

Центры ответственности предполагают такую организацию учета, которая дает возможность использовать возникающие отрицательные и положительные отклонения фактических затрат от стандартных при оценке работы тех или иных менеджеров. Это привело к формированию концепции учета по центрам ответственности, выдвинутой американским ученым Дж. Хиггинсом в 1952 г.: «Каждую структурную единицу предприятия обременяют только те доходы и расходы, за которые она может отвечать и которые контролирует» [1, с. 233]. Данная концепция предполагает определение степени ответственности конкретных лиц за финансовые результаты своей работы. Идея об учете затрат по центрам ответственности в

России была сформулирована в начале 70-х гг. Она возникла из необходимости улучшения внутрифирменного управления.

Понятие «центр ответственности» является ключевым в управленческом учете по центрам ответственности. Проанализируем подходы различных авторов к определению понятия «центр ответственности» (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «центр ответственности»

Автор	Определение
Д. Лейкин [2, с. 34]	Центр ответственности – это структурное подразделение компании, менеджер которого несет ответственность за его деятельность.
А.Н. Асаул [3, с. 103]	Центр ответственности – структурное подразделение, осуществляющее хозяйственную деятельность, во главе которого стоит руководитель (менеджер), оказывающий непосредственное воздействие на результаты этой деятельности и несущий за них ответственность.
В.Б. Ивашкевич [4, с. 197]	Центр ответственности – это структурное подразделение или иная организационная единица, менеджер которой контролирует определенный, вверенный ему финансовый показатель: доходы, затраты, прибыль (соотношение доходов и затрат), уровень инвестиций.
О. Н. Волкова [5, с. 236]	Центр ответственности – это сегмент (подразделение, группа подразделений, продукт и др.) компании, возглавляемый менеджером, обладающим делегированными полномочиями и отвечающим за результаты работы этого сегмента.
Н.П. Кондраков [6, с. 172]	Центр ответственности – это часть организации, выделяемая в учете для контроля за ее деятельностью.
Е.А. Супрунова, С.Т. Миераманова [12, с. 71]	Центр ответственности применяется как обобщенное определение к любой части организации, по которой обособленно формируется информация о результатах деятельности.

Таким образом, рассмотрев мнения различных авторов о сущности понятия «центр ответственности», можно выделить схожие признаки:

- 1) Центр ответственности – это обособленное подразделение организации.
- 2) Результаты работы центра ответственности обязательно измеряются и контролируются менеджером центра.

3) Менеджер центра несет прямую ответственность за результаты деятельности вверенного ему подразделения.

Следовательно, центр ответственности – это структурное подразделение организации, во главе которого стоит менеджер, оказывающий прямое воздействие на результаты деятельности и несущий за них ответственность.

Существуют множество классификаций центров ответственности в зависимости от области применения. Рассмотрим сложившиеся подходы к построению управленческого учета по центрам ответственности с точки зрения разных авторов и подходов (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация центров ответственности

Авторы	Классификационные признаки	Виды центров ответственности
Н.П. Кондраков [6] Н.Н. Борисевич [7] Ю.А. Мишин [8] О.Л. Гойхер [9] П.В. Лебедев [10] Л. Фрунзе [11] Е.А. Супрунова, С.Т. Миерманова [12]	Объем полномочий и ответственности	Центры затрат Центры доходов Центры прибыли Центры инвестиций
Н.П. Кондраков [6]	Целеполагание внутрифирменного управления	Оперативные центры Стратегические центры
П.В. Лебедев [10]	Уровень управления	Организация Отделы и службы организации Отдельные виды производства Цех Производственный участок Бригада
Н.Н. Борисевич [7]	Задачи и функции центра	Основные центры Вспомогательные центры
Н.Н. Борисевич [7] Ю.А. Мишин [8]	Степень совпадения с местом возникновения затрат	Совпадающие центры Несовпадающие центры
О.Л. Гойхер [9]	Отношение к внутреннему хозяйственному механизму	Аналитические центры Хозрасчетные центры
П.В. Лебедев [10] С.Н. Колесников [11]	По принципу	Функциональные центры Территориальные центры

На основании проведенного анализа подходов различных авторов к классификации центров ответственности, следует, что наиболее универсальной классификацией является их выделение исходя из объема

полномочий и ответственности. В основе данной классификации лежит критерий финансовой ответственности их руководителей, определяемый широтой предоставленных им полномочий и полнотой возложенной на них ответственности. С целью наиболее детального изучения данной классификации проанализируем показатели оценки и цель деятельности каждого центра ответственности (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация центров ответственности по объему полномочий и ответственности

Типы центров ответственности	Цель центра ответственности	Организационная форма центра ответственности	Показатели оценки деятельности центра ответственности
1. Центры затрат	Минимизация затрат	Вспомогательные и обслуживающие подразделения, служба снабжения.	1. Выполнение производственной программы (объема работ, услуг). 2. Не превышение совокупной нормативной себестоимости работ, услуг.
2. Центры доходов	Максимизация доходов	Маркетинговая служба, отдел сбыта продукции.	1. Не превышение бюджета подконтрольных расходов. 2. Достижение планового объема выручки от продажи продукции.
3. Центры прибыли	Максимизация прибыли	Производственные подразделения (цехи по производству продукции).	1. Достижение планового объема прибыли и окупаемости затрат.
4. Центры инвестиций	Осуществление эффективной инвестиционной деятельности	Организация в целом.	1. Достижение максимальной рентабельности вложенного капитала.

Основываясь на проведенном анализе классификации центров ответственности по объему полномочий и ответственности, следует сделать вывод, что для эффективного функционирования организации, для каждого центра ответственности необходимо определить цель его деятельности, установить конкретную форму ответственности и, наконец, сформировать систему показателей оценки результатов.

Таким образом, организация управленческого учета по центрам ответственности позволяет оперативно управлять организацией; иметь

системное представление о направлениях и темпах ее развития; понимать, за счет чего стало возможным достижение результата; реализовать систему контроля по отклонениям, а также помогает выявить проблемные участки в организации и своевременно принять регулирующие меры по их устранению.

### **Библиографический список**

1. Соколов Я. В. Основы теории бухгалтерского учета / Я. В. Соколов. М.: Финансы и статистика – 2012. – 496 с.
2. Лейкин Д.В. / Управление по центрам ответственности / Д.В. Лейкин / Управление компанией – 2005. – №7. – С. 32-45.
3. Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский – СПб: ИПЭВ – 2009. – 392 с.
4. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский учет: учебник – 2-е изд. / В.Б. Ивашкевич – М.: Магистр – 2010. – 574 с.
5. Волкова О.Н. Управленческий учет: учебник / О.Н. Волкова – ТК Велби. Проспект. – 2005. – 472 с.
6. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет / Н.П. Кондраков – М.: 2011. – 504 с.
7. Борисевич Н.Н. Создание эффективной системы управленческого учета на предприятии / Н.Н. Борисевич / Экономика. Финансы. Управление. – 2003. – №10. – С. 16-25.
8. Мишин Ю.А. Система управленческого учета на современном предприятии / Ю.А. Мишин / Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №3. – С. 75-84.
9. Гойхер О.Л. Построение структуры центров финансовой ответственности / О.Л. Гойхер, Е.М. Гусарова / Экономика региона. – 2007. – №18. – С. 42-53.
10. Лебедев П.В. Контроллинг: теория, методика, практика / П.В. Лебедев – Минск: УП «ИВЦ Минфина». – 2011. – 152 с.

11. Колесников С.Н. Организация учета через центры ответственности / С.Н. Колесников / Экономика и жизнь. – 2007. – №49. – С. 22-41.

12. Супрунова Е.А., Миерманова С.Т. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в автотранспорте // Учебное пособие. – Омск: Издатель ИП Погорелова Е.В., 2009. – 258 с.