

УДК 657.15

DOI 10.51691/2500-3666_2021_10_6

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Зонова Н.С.*к.э.н., доцент,**Вятский государственный университет,**Киров, Россия***Шилов С.Е.***магистрант,**Вятский государственный университет,**Киров, Россия***Аннотация**

Одной из эффективных форм управления бизнес-подразделениями организации является управленческий учет на основе создания центров ответственности. Но при этом возникает проблема оценки результатов их деятельности. Для ее решения необходима разработка системы целевых показателей, позволяющая планировать и контролировать деятельность центров. Наличие многообразия различных форм и способов создания центров ответственности требуют более глубокого обоснования самого понятия «центр ответственности». Цель статьи рассмотреть методические подходы к определению понятия «центр ответственности», обосновать критерии и систему показателей для оценки эффективности деятельности центров ответственности. На основе изложенного материала в статье предлагается система показателей оценки деятельности центров ответственности. Результаты исследования найдут отражение в магистерской диссертации, а их апробация на предприятии по производству мебели.

Ключевые слова: центр ответственности, управленческий учет, система показателей, эффективность, критерии оценки.

***METHODS FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF RESPONSIBILITY
CENTERS***

Zonova N.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Shilov S.E.

Master student,

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Annotation

One of the most effective forms of management of business units of an organization is management accounting based on the creation of responsibility centers. But this raises the problem of assessing the results of their activities. To solve it, it is necessary to develop a system of target indicators that allows planning and monitoring the activities of the centers. The presence of a variety of different forms and methods of creating centers of responsibility requires a deeper substantiation of the very concept of "center of responsibility". The purpose of the article is to consider methodological approaches to the definition of the concept of "responsibility center", to substantiate the criteria and a system of indicators for assessing the effectiveness of the responsibility centers. On the basis of the above material, the article proposes a system of indicators for assessing the activities of responsibility centers. The research results will be reflected in the master's thesis, and their approbation at the furniture manufacturing enterprise.

Keywords: responsibility center, management accounting, system of indicators, efficiency, evaluation criteria.

В настоящее время перед многими компаниями стоит задача планирования и контроля деятельности отдельных структурных подразделений. Вариантом решения данной задачи является организация управленческого учета по центрам ответственности.

По мнению Полковского Л.М., «центры ответственности – это структурные подразделения организации, возглавляемые менеджерами, которые несут полную ответственность за результаты их деятельности» [4, 27]. Булгакова С.В. считает, что «под центром ответственности понимается сегмент экономического субъекта, возглавляемый руководителем, наделенным персональной, личной ответственностью за результаты и затраты деятельности сегмента, в рамках которого он способен оказывать на них непосредственное управленческое воздействие в пределах предоставляемых ему полномочий» [1, 288]. В свою очередь, Ивашкевич В.Б. рассматривает центр ответственности как «область, сфера, вид деятельности, во главе которых находится ответственное лицо ответственности (менеджер), имеющий права и возможности принимать и осуществлять решения» [5, 38]. Полагаем, наиболее точным, отражающим суть назначения центра ответственности, является определение Булгаковой С.В.

С позиции управления, деление организации на центры ответственности должно определяться спецификой конкретной организации и отвечать следующим основным требованиям:

1. Центры ответственности должны быть увязаны с производственной и организационной структурой предприятия, во главе их должно стоять ответственное лицо – менеджер;
2. В каждом центре ответственности необходимо иметь систему показателей для измерения объема деятельности и базу для распределения затрат;
3. Необходимо четко определить сферу полномочий и ответственности

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

менеджера каждого центра ответственности;

4. Для каждого центра ответственности необходимо установить формы внутренней отчетности;
5. Менеджеры центра ответственности должны принимать участие в проведении анализа деятельности центра за прошлый период и составлении бюджетов на предстоящий период» [2].

В классике управленческого учета принято выделять 4 типа центров ответственности:

1. Центр доходов. «Центры доходов (выручки) – структурные подразделения (сегменты) экономического субъекта, руководителям которых делегирована ответственность только за доходы (выручку), но не за затраты;
2. Центр затрат. «Центры затрат – структурные подразделения (сегменты) экономического субъекта, руководителям которых делегирована ответственность за затраты»;
3. Центр прибыли. «Центры прибыли – структурные подразделения (сегменты) экономического субъекта, руководители которых несут ответственность и за доходы и за затраты своего подразделения»;
4. Центр инвестиций. «Центры инвестиций – экономический субъект в целом, руководитель которого контролирует не только прибыль, доходы и расходы подразделений, но и эффективность инвестированных в них активов» [1].

При организации деятельности центров ответственности возникает проблема оценки результатов их работы. Для ее решения требуется разработка системы целевых показателей, позволяющая планировать и контролировать деятельность центров.

По мнению авторов Петровской М.В., Васильевой Л.С., Ряховского Д.И для оценки качества работы центров ответственности необходимо руководствоваться обобщенными критериями:

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

- Результативность – степень достижения центром ответственности поставленной цели;
- Эффективность – уровень оптимизации, т.е. выполнение заданного объема работ при минимальном использовании производственных ресурсов либо максимального выполнения объёма работ при заданном размере ресурсов.

Обобщённые критерии оценки деятельности подразделений формируются, в свою очередь, из частных критериев, которые могут быть финансовыми и нефинансовыми (оценка качества работы (продукции), уровень обслуживания и т.п.). С помощью финансовых критериев руководство организации оценивает деятельность подразделений за отчётный период, а на основе нефинансовых критериев прогнозирует результаты будущей деятельности» [5, 253].

В качестве финансовых критериев, наиболее приемлемыми, на наш взгляд, могут быть четыре показателя: прибыль, рентабельность инвестиций, остаточный доход и экономическая добавленная стоимость.

Рентабельность инвестиций – это «обобщающий показатель, представляющий собой отношение какой-либо меры дохода к какой-либо мере инвестиций. Этот показатель отражает эффективность использования средств, инвестированных в подразделение». Остаточным доходом считается доход, производимый подразделением сверх минимально необходимой нормы прибыли, устанавливаемой администрацией компании. Экономическая добавленная стоимость (ЭДС) – это «разница между доходом, который компания заработала для держателей своих акций и облигаций, и доходом, который мог бы быть получен, если бы средства были инвестированы в другие компании при аналогичном уровне риска, то есть вмененным доходом компании. Другими словами, ЭДС равна прибыли за вычетом стоимости всех обязательств компании» [2].

К нефинансовым показателям можно отнести удовлетворенность

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

покупателей, производительность, качество продукции (услуг). Главная трудность в оценке нефинансовых показателей – это определить, что должно быть оценено в данный момент, а что можно проигнорировать.

Полагаем, что для разработки системы показателей оценки результативности деятельности центров ответственности необходимо руководствоваться правилами комбинированного использования финансовых и нефинансовых показателей:

1. Число показателей должно быть больше двух, но меньше шести;
2. В системе показателей должны быть представлены как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки деятельности;
3. Нефинансовые показатели должны отвечать таким требованиям, как:
 - а) возможность улучшения (совершенствования) показателей;
 - б) контроль ответственным лицом, способным принимать меры по их улучшению;
 - в) должны быть связаны с финансовыми результатами;
4. Показатели должны быть взаимозависимы, в то же время, следует избегать такой ситуации, когда улучшение одних показателей может быть достигнуто лишь в ущерб другим показателям. С другой стороны, при подборе критериев оценки деятельности следует учитывать, что улучшение одних показателей не всегда автоматически приводит к улучшению других.
5. Необходима непрерывная работа по созданию новых альтернативных показателей на случай, если наглядность существующих критериев снизится [2].

Таким образом, резюмируя изложенное выше, можно предложить следующую систему показателей оценки деятельности центров ответственности:

Таблица 1 – Система показателей оценки деятельности центров ответственности

Центры ответственности	Цели функционирования центра	Показатели оценки результатов деятельности центра
Центр доходов	Максимум объема производства или реализации продукции, работ, услуг, при заданной величине затрат	1. Выполнение плана производства, плана продаж; 2. Рентабельность продаж; 3. Выполнение сметы затрат; 4. Качество продукции и услуг; 5. Производительность труда.
Центр затрат	Минимизация затрат на производство заданного объема продукции, услуг	1. Выполнение производственной программы; 2. Экономия затрат; 3. Рентабельность затрат; 4. Качество продукции и услуг.
Центр прибыли	Максимум прибыли при фиксированном уровне инвестиций, формирование ценовой политики	1. Прибыль получаемая центром; 2. Остаточный доход; 3. Экономическая рентабельность; 4. Качество продукции и услуг; 5. Показатели удовлетворенности клиентов.
Центр инвестиций	Максимум прибыли от инвестиций, выбор ресурсов, ассортимента и структуры производства и продажи продукции, формирование ценовой политики на продукцию и услуги	1. Рентабельность активов; 2. Рентабельности и окупаемость инвестиций; 3. Остаточный доход; 4. Экономическая добавленная стоимость (ЭДС); 5. Качество продукции и услуг; 6. Показатели удовлетворенности клиентов

Выводы. Организация оперативного управления и учета по центрам ответственности на основе непрерывного мониторинга ключевых показателей эффективности их деятельности требует системного подхода к отбору как финансовых, так и нефинансовых критериев оценки деятельности центров, руководствуясь принципами и требованиями, рассмотренными в данной статье.

Библиографический список

1. Булгакова С.В. Управленческий учет. - Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2015. – 370 стр.
2. Вахрушина М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетность. Сегментарный учет и отчетность. Российская практика: проблемы и

перспективы. – М.: АКДИ Экономика и жизнь, 2000. – 192 стр.

3. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. – М.: Дашков и К°, 2020. – 384 стр.
4. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет. - М.: Дашков и К°, 2019. – 399 стр.
5. Петровская М.В., Васильева Л.С., Ряховский Д.И. Бухгалтерский управленческий учет. Порядок постановки и основные направления развития. - Эксмо, 2008.
6. Полковский Л.М. Бухгалтерский управленческий учет. - М.: Дашков и К°, 2019. – 256 стр.
7. Сигунова Т. А., Кутинова Н. Б. Бухгалтерский управленческий учет. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 151 стр.

© Зонова Н.С., Шилов С.Е.

Оригинальность 75%