

**ЭКОНОМИКА. СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО**

*Ибрагимов Н.К.*

**СОЗДАНИЯ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В АГРОФОРМИРОВАНИЯХ**

*N.K. Ibragimov*

**CREATION OF CENTERS OF RESPONSIBILITY AGRO**

УДК:616-053.2

*В данной статье рассматриваются вопросы создания центров ответственности в агроформированиях.*

*In this article is reflected the problems of current and strategic controlling in the strategic management accounting.*

Проблемы определения (создания) центров ответственности и организации учета затрат в них исследовались в работах ученых стран СНГ и отечественных экономистов. Они по разному определяли центры ответственности.

Центр ответственности (ЦО) представляет сегмент организации или направление его деятельности, ответственность за результаты по которому может быть возложено на несколько структурных подразделений, возглавляемых менеджером, обладающим делегированными полномочиями и отвечающим за результаты этого сегмента[4, с.17].

Центр ответственности - это часть организации, выделяемая в учете для контроля за ее деятельностью. В каждом центре ответственности осуществляются расходы, и производится продукция (работы, услуги). Затраты каждого центра ответственности обязательно измеряются и контролируются менеджером центра или исполнителем[5, с.367].

Центр ответственности - это часть управленческой системы организации, по которой контролируются как произведенные затраты, так и полученный доход или процесс его инвестирования. Причем руководитель центра ответственности несет ответственность за процесс формирования этих показателей [3, с.88].

В управленческом учете под центром ответственности понимают структурное подразделение организации, во главе которого стоит менеджер, контролирующее затраты, доходы и средства, инвестируемые в этот сегмент бизнеса,- показатель, определяемый для данного подразделения руководством[1, с.15].

Профессор Исраилов М.И. считает, что целесообразно выделить следующие отделы: отдел бюджетного планирования, контроля и анализа (бюджетирования), функции которого заключаются в разработке бюджетов для центров ответственности, их контроле и анализе; отдел по экономическим исследованиям и инвестициям, занимающийся анализом экономических и инвестиционных

решений, способствующих повышению эффективности деятельности предприятия [2, с.17].

Подцентром ответственности мы понимаем область, сфера, вид деятельности, сегмент организации, во главе которых находится ответственное лицо (менеджер, руководитель), наделенный 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.

Таким образом, центры ответственности - это определенное учение, новая психологическая трактовка учета, направленная на организацию поведения администраторов. Ее цель не только контроль, сколько помощь администраторам в организации самоконтроля, ибо предполагается, что ни один человек не станет нарушать выгодные для него критерии и цели.

В целом же организационная структура центров ответственности напоминает пирамиду, где менеджеры «основания» отчитываются перед вышестоящими руководителями. Каждый менеджер закреплен за центром ответственности (responsibility center).

Для создания центров ответственности, по нашему мнению необходимо выполнение общих основных требований:

- центры ответственности необходимо увязать с производственной и организационной структурой организации;

- во главе каждого центра ответственности должно быть ответственное лицо - менеджер;

- для каждого центра ответственности должны быть разработаны бюджеты (сметы, производственные задания) и определены показатели оценки эффективности их деятельности, а также параметры показателей материального и морального поощрения трудовых коллективов центров ответственности;

- для каждого центра ответственности необходимо определить сферу полномочий и ответственности менеджера каждого центра ответственности и его руководителя. Менеджер отвечает только за те показатели, которые он может контролировать; руководители центров ответственности должны принимать активное участие в разработке производственных заданий, составлении

прогнозов и планов (бюджетов) на предстоящий период;

- для каждого центра ответственности необходимо установить форму внутренней отчетности;
- для каждого центра ответственности необходимо четко определить последовательность процесса внутрихозяйственного (управленческого) контроля с учетом среды контроля;
- менеджеры центра ответственности должны принимать участие в проведении анализа деятельности центра за прошлый период и составлении планов (бюджетов) на предстоящий период.

Кроме того, при подразделении организации на центры ответственности, необходимо учитывать социально-психологические факторы, которые могут повлиять на мотивацию руководителей соответствующих центров.

Опыт организации управленческого учета на зарубежных предприятиях свидетельствует о том, что чаще всего центры ответственности классифицируют по объему полномочий и обязанностей соответствующих менеджеров, а также функциям, выполняемым каждым центром.

В зависимости от степени делегирования полномочий и ответственности соответствующих менеджеров в практике управленческого учета выделяются следующие виды центров ответственности: центры затрат (ЦЗ), центры доходов (ЦД), центры инвестиций (ЦИ), центры прибыли (ЦП), центры маржинальной прибыли (ЦМП), центр контроля и управления (ЦКУ) и т.п.

*Центр затрат (ЦЗ)* представляет собой подразделение внутри предприятия, руководитель которого отвечает только за затраты. Примером может быть производственный цех, не выпускающий конечной или завершенной продукции и полуфабрикатов, отделы заводоуправления, социальные службы и т. п. Центры затрат могут входить в состав других центров ответственности или существовать обособленно. В центрах затрат контролируются как правило, только их расходы, Их основной целью является минимизация затрат. В рамках такого центра организуется планирование, нормирование и учет затрат факторов производства с целью контроля, анализа и управления процессами их использования.

*Центры доходов (продаж) (ЦД)* включают подразделения маркетинга - сбытовой деятельности, руководители которых отвечают только за доходы (выручку) от реализации продукции, товаров, услуг, за затраты, связанные с их сбытом, но не за затраты. Им предоставляется информация о наиболее рентабельных в производстве или закупках товарах, но результаты деятельности оценивают главным образом по объему и структуре продаж в натуральном и стоимостном выражении и величине издержек обращения. Основная задача центров доходов - оптимизация доходов, что достигается на

основе оптимизации рынков сбыта, анализа устойчивости продаж и т. д. Таким образом, в центрах продаж контролируемым показателем являются выручка от продаж, а также определяющие ее показатели: объем сбыта, структура реализации и цена.

*Центр инвестиции (ЦИ)* – это часть управленческой системы организации, руководитель которой отвечает не только за затраты и выручки, но и за капиталовложения. Целью такого центра является не только получение прибыли, но и достижение рентабельности вложенного капитала, доходности инвестиций. Центры инвестиций представляют собой и центры затрат, и центры доходов, и центры прибыли. Управление затратами здесь осуществляется при помощи операционного бюджета, отчетности о его исполнении, информации о движении денежных потоков. Их отличительная черта состоит в том, что в разрезе центров инвестиций в полном объеме формируются показатели бухгалтерской отчетности.

*Центры прибыли (ЦП)* представляют собой подразделения, руководители которых ответственны не только за затраты, но и за финансовые результаты своей деятельности (доходы). Их руководители имеют возможность контролировать все компоненты деятельности, от которых зависит величина прибыли: объемы производства и продаж, цены, затраты. Обычно центры прибыли включают несколько мест затрат. Общие расходы и результаты их деятельности отражаются в системе бухгалтерского учета. В центрах прибыли менеджером контролируются не только затраты, но и доходы. Сопоставлением доходов и расходов по центру ответственности определяют прибыль. Основной целью центра прибыли является получение максимально высокой прибыли.

Ведущую роль в достижении конечных целей предприятия играют *производственные центры ответственности*, где непосредственно изготавливают продукцию, выполняют работы, оказывают услуги. Производственная структура, например, сельскохозяйственной организации отражает виды производства (основные, вспомогательные, обслуживающие производства и хозяйства), состав и структуру бригад, ферм, цехов, служб (или отделов), их производственный потенциал, формы организации и их взаимосвязь линиями ответственности путем коммуникации информации на каждом иерархическом уровне управления. Исходя из системы экономических методов управления деление организации на центры ответственности должно определяться спецификой конкретной организации, ее целями и задачами достижения поставленного уровня эффективности предпринимательской деятельности. Для производственных мест затрат и центров ответственности важное значение имеет *степень регулируемости соответствующих*

*расходов.* Различают места и центры с полностью регулируемы, слабо регулируемы и нерегулируемы (произвольными) издержками. Для центра **регулируемых затрат** устанавливается оптимальное соотношение между затратами и объемом выпуска продукции. Для этого необходимо разработать нормативные затраты на единицу продукции расход материальных ресурсов и оплату труда и др. А суммарные затраты на материалы и оплату труда определяется путем умножения нормативных затрат на единицу продукции на запланированный объем выпуска производства. Управление расходами таких мест затрат и центров ответственности получило название *системы гибких бюджетов*.

Для мест и центров с **произвольными, нерегулируемыми затратами** нельзя рассчитать оптимальную величину затрат в зависимости от объема деятельности, поскольку либо его невозможно измерить, либо нет функциональной связи между объемом и затратами. Для таких мест и центров вышестоящий уровень управления устанавливает фиксированную величину постоянных

издержек в зависимости от численности персонала и задач, которые ему предстоит решать в предстоящем периоде. Примером таких подразделений могут служить центры управления.

Основой функционирования центров ответственности являются сопоставления фактических затрат с расходами по смете (бюджету). Смета является, в сущности, финансовым планом для каждого центра ответственности. При составлении смет во внимание принимают, как правило, только контролируемые затраты соответствующим центром.

В агроформированиях в условиях рыночных отношений можно организовать три типа центров ответственности:

- центр затрат – подразделения несут ответственность только за те затраты, которые доведены до них хозрасчетными заданиями (сметами) и подконтрольны им;
- центр прибыли – подразделения контролируют те затраты, которые до них доведены и подконтрольны им, а также поступления (доходы);
- центр инвестиций – подразделения контролируют свои затраты, поступления и инвестиции.

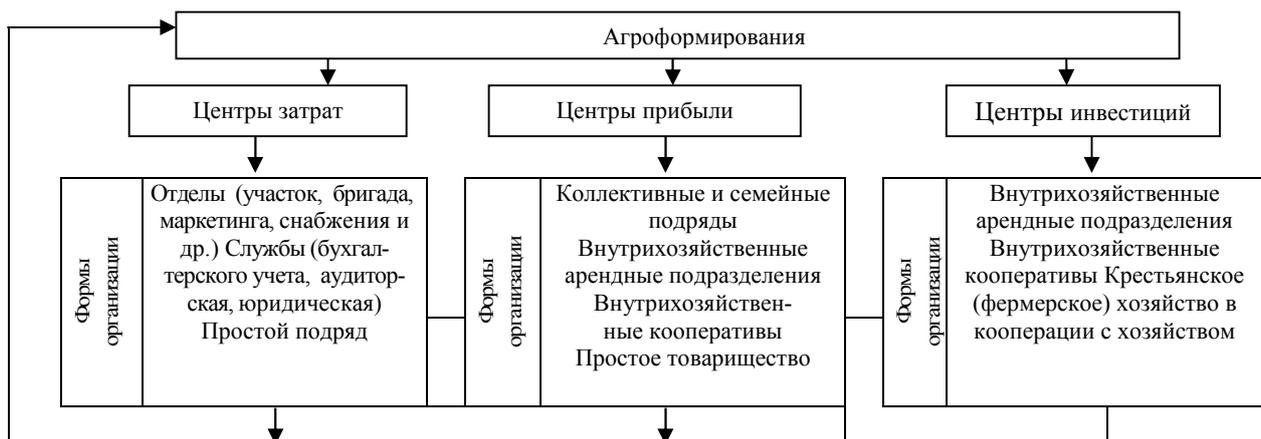


Рис. 1.1. Модели центров ответственности в агроформированиях

Важным методологическим аспектом организации и внедрения указанных центров ответственности и их эффективного функционирования в условиях рыночных отношений, является создание стройной (единой) системы управления затратами и результатами деятельности подразделений по принципу «затраты – выпуск – результат».

Эффективность деятельности всех центров ответственности в агроформированиях в основном зависит от эффективности деятельности производственных центров ответственности растениеводства и животноводства. Поэтому все усилия других центров, особенно административно – управленческих, должны быть направлены на всемерное повышение эффективности производства продукции

растениеводства и животноводства.

#### Литература:

1. Вахрушина М.А., Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособ./ М.А. Вахрушина.- М.: Омега-Л, 2006.– 576 с.
2. Исраилов М.И., Сатмурзаев А.А. Некоторые вопросы бюджетирования в учетную систему предприятия: организационно-методический аспект.//Вест. КНУ им. Ж.Баласагына – 2012. Спец.выпуск посвященный Иссык-Кульскому форуму «II- Исраиловские чтения».- Б., 2012.-С.16-20
3. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Уч. / В.Э.Керимов. - М.: Изд. «Дашков и К», 2006. -460 с.
4. Кизилов А.Н. Бухгалтерский (управленческий): учеб. пособ./А.Н.Кизилов,М.Н.Карасева.-М.:Эксмо,2006.320 с.
5. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет/ Н.П.Кондраков. - М.:Проспект: 2012. - 504 с.

Рецензент: к.э.н., доцент Ботобеков А.Б.