

*Реунова Людмила Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита финансово-экономического факультета Майкопского государственного технологического университета, тел.: (8772)0521155.*

**РОЛЬ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ЗАТРАТАМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**  
(рецензирована)

*В процессе функционирования любого предприятия неизбежно встаёт вопрос снижения себестоимости продукции для увеличения прибыли и рентабельности предприятия. При этом используют различные способы снижения себестоимости. Одним из особенно эффективных методов является учёт по центрам ответственности. В данной статье рассмотрена роль центров финансовой ответственности, а также определена структура центров и их функции.*

*Ключевые слова: себестоимость, факторы изменения расходов, центры ответственности.*

*Reunova Ludmila Valerievna, Cand. of Economics, senior lecturer of the chair of finance and credit, economics faculty of Maykop State Technological University, tel.:(8772)521155*

**ROLE OF CENTERS OF FINANCIAL RESPONSIBILITY IN MANAGEMENT OF  
MANUFACTURE EXPENSES**

*In process of functioning of any enterprise inevitably arises a question of decrease of product's prime cost for growth of gain and profitability of the enterprise. At that different ways of the prime cost decrease are used. One of especially efficient methods is accounting by centers of responsibility. This article considers the role of centers of financial responsibility and determines the structure of centers and their function.*

*Keywords: prime cost, factors of expenses alter, centers of responsibility.*

В практике предпринимательской деятельности применяются различные способы снижения себестоимости. Безусловно, используются такие приемы, как экономия топливно-сырьевых ресурсов, материальных и трудовых затрат, снижение доли амортизационных отчислений в себестоимости, сокращение административных расходов и т.п.

Факторы изменения общепроизводственных и общехозяйственных расходов представим в таблице 1.

Таблица 1. Факторы изменения общепроизводственных и общехозяйственных расходов

Статья расходов	Фактор изменения затрат
Зарплата управленческих работников	Изменение численности работников и средней зарплаты (изменение окладов, выплата премий, доплаты)
Содержание основных фондов: Амортизация Освещение, отопление, водоснабжение и др.	Изменение стоимости основных средств и норм амортизации Изменение количества потребленных услуг и их стоимости
Затраты на текущий ремонт основных средств	Изменение объема работ и их стоимости
Содержание легкового транспорта	Изменение количества машин и затрат на содержание одной машины
Расходы по командировкам	Количество командировок, средняя продолжительность, средняя стоимость одного дня командировки
Оплата простоев	Количество человеко-дней простоя и уровень оплаты за один день простоя
Потери от порчи и недостачи материалов и продукции	Количество материалов и их стоимость
Налоги и отчисления от зарплаты	Изменение суммы начисленной зарплаты и процентных ставок обложений по каждому виду
Расходы на охрану труда	Изменение объема намеченных мероприятий и их стоимости
И т.д.	

Однако следует иметь в виду, что уменьшение себестоимости имеет предел, после которого оно невозможно без снижения качества продукции. То же относится и к административным и коммерческим расходам, которые невозможно свести к нулю, поскольку без них организация нормально функционировать не сможет и продукция реализовываться не будет.

В современном рыночном хозяйстве большое внимание уделяется новым методам управления затратами, таким, как управленческий учет. С его помощью осуществляется контроль над издержками организации.

Одним из особенно эффективных методов является учёт по центрам ответственности. Эта форма управления затратами позволяет рационализировать структуру расходов, оперативно реагировать на отклонения от нормальной запланированной величины издержек и передать часть функций по принятию решений на уровень линейных управляющих. Управляющие несут ответственность за утвержденную величину расходов и должны обеспечить выполнение запланированных показателей.

Центр финансовой ответственности - подразделение компании, менеджер которого контролирует определенные ресурсы (затраты, прибыль, инвестиции) и несет персональную ответственность за выполнение бюджетных показателей. По объему полномочий их руководителей и обязанностей - это центры затрат, продаж, дохода, прибыли, капитальных вложений, инвестиций, контроля и управления. По задачам и функциям центры финансовой ответственности обычно рассматривают как основные и обслуживающие (рис. 1).

Для каждого центра ответственности определяются цели и задачи, в том числе и учетные, то есть какая информация, с какой периодичностью, куда и кем должна предоставляться.

В системе внутреннего производственного учета формируется, прежде всего, информация об издержках производства, которые являются одним из основных объектов учета. Издержки группируются и учитываются по видам изделий, местам их возникновения и носителям затрат.



*Рис. 1. Разграничение центров финансовой ответственности*

Управление издержками происходит через деятельность людей. Именно люди, участвующие в процессе управления, должны отвечать за целесообразность возникновения того или иного вида расходов. Поэтому центр ответственности – это структурный элемент предприятия, его экономический субъект, в пределах которого менеджер несет ответственность за целесообразность понесенных расходов. Центры ответственности осуществляют контроль за затратами по многим местам их возникновения при условии, если затраты в них формируются под влиянием данного центра ответственности.

Для целей контроля за затратами и калькулирования себестоимости продукции, выполненных работ и оказанных услуг особый интерес представляют группировки по носителям и центрам затрат. Под носителями затрат понимают виды продукции, полуфабрикатов разной степени готовности (по переделам, стадиям, фазам, отдельным процессам), работ и услуг данного предприятия, имеющие потребительную стоимость, предназначенные для реализации на рынке, по которым необходима информация о себестоимости.

В свою очередь, центры затрат – это первичные производственные и обслуживающие единицы, отличающиеся единообразием функций и производственных операций, уровнем технической оснащенности и организации труда, целевым назначением затрат, которые, кроме выполнения своих функциональных задач, несут ответственность за результаты своей деятельности. Они могут быть и центрами затрат, и центрами дохода, и центрами прибыли, и центрами капитальных вложений, и центрами инвестиций, и центрами продаж, и центрами контроля и управления т.п. Различие лишь в том, что в каждом центре на руководителя возлагается ответственность лишь за ту часть расходов и доходов, контроль за которыми возложен на данный центр ответственности. В системе управленческого учета их выделяют в качестве объектов учета с целью большей детализации затрат, усиления контроля за уровнем издержек и повышения точности калькулирования. Деление производственных подразделений (цехов, участков) на многие центры затрат обеспечивает более точное распределение косвенных расходов, особенно по содержанию и эксплуатации машин и оборудования, и отнесение их на аналитические счета этих центров прямым путем.

Центры продаж – это обслуживающие подразделения маркетингово-сбытовой деятельности, отвечающие не только за выручку от реализации продукции, товаров, услуг, но и за затраты, связанные с их сбытом. Ими предоставляется информация о пользующихся или не пользующихся спросом товарах и услугах, наиболее конкурентоспособных из них, с целью своевременного принятия обоснованных управленческих решений как в сфере производства товаров, работ и услуг,

так и их сбыта. Результаты деятельности подобных подразделений оценивают, главным образом, по объему и структуре продаж и величине издержек обращения.

Центры дохода как центры ответственности представляют собой структурные единицы, подразделения, руководители которых несут ответственность только за доход, полученный данным подразделением, но не могут контролировать прибыль, если центр реализации результатов деятельности вне их компетенции.

Центры прибыли как центры ответственности представляют собой подразделения, руководители которых ответственны не только за затраты, но и за финансовые результаты своей деятельности. Это обычно отдельные предприятия в составе объединения, филиалы, дочерние организации, торговые представительства, магазины и т.п. Они имеют возможность контролировать важные компоненты деятельности предприятия, от которых зависит величина дохода и прибыли. Это объемы производства и продаж, их себестоимость, уровень цен. Руководитель несет ответственность за финансовый результат, полученный подразделением, так как в его ведении находятся не только механизмы формирования затрат и дохода, но и механизм ценообразования. Центры прибыли могут включать несколько мест затрат. Общие расходы и результаты их деятельности, отражаемые в системе бухгалтерского учета, позволяют оценивать их деятельность исходя из эффективности и целесообразности принимаемых ими управленческих решений.

Центры капитальных вложений – это экономически обособливаемые подразделения, ответственные лица которых обеспечивают эффективность использования капитальных вложений, контроль за затратами и результатами, коллективную и индивидуальную ответственность за величину издержек и заинтересованность в снижении себестоимости и конечных результатах. Сметная стоимость капиталовложений является нормативным финансовым показателем, поэтому управление затратами и результатами осуществляется при помощи операционного бюджета, отчетности о его использовании и информации о движении денежных потоков. Руководитель решает задачу распределения ограниченных ресурсов: времени, капитала, рабочей силы. Управленческий учет здесь является важным инструментом обеспечения оптимальных результатов в долгосрочном плане.

Центры инвестиций – это экономически обособливаемые подразделения, ответственные лица которых обеспечивают правильное, надлежащее расходование предоставленных им средств и ресурсов. Процесс инвестирования связан с увеличением объема функционирующего капитала предприятия, увеличением его акционерной стоимости. Задача такого центра обеспечить максимальную рентабельность вложенного капитала, его быструю окупаемость и ответственность за целесообразность понесенных расходов. При этом вложение ресурсов в капитальные активы предприятия, в отличие от других видов затрат, связывает их на длительный срок. Полное возмещение таких затрат предполагает более длительный срок их погашения и получения полезного результата.

Центры контроля и управления – это сфера, участок деятельности, обеспечивающие ответственность за конкретные виды деятельности и их результаты. Эти центры часто имеют лишь затраты, которые трудно соизмерять с контролируруемыми ими результатами.

Выделение центров финансовой ответственности позволяет существенно повысить эффективность производственного учета, контроля и управления. Однако для внедрения системы управления по центрам ответственности необходимо наличие квалифицированных менеджеров, способных организовать такой учет.

#### **Литература:**

1. Белобтецкий И.А. Прибыль предприятия / И.А. Белобтецкий // Финансы. – 2003. - №3.- С.40 – 47.
2. Принятие финансовых решений: задачи, ситуации / В. Маевский [и др.] // Вопросы экономики.- 2008.- №12.- С. 152.
3. Мухин С.А. Прибыль в новых условиях хозяйствования / С.А. Мухин.– М.: Финансы и статистика, 2000. – 144с.