

Тема № 7.

# УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

# Различают следующие виды учета по центрам :

1. Учет затрат по центрам ответственности
2. Учет и отчетность по центрам затрат
3. Учет и отчетность по центрам прибыли
4. Учет и отчетность по центрам инвестиций.

# 1. Учет затрат по центрам ОТВЕТСТВЕННОСТИ

На предприятия  
управление затратами  
осуществляется не только  
по  
предприятию в целом, но и  
более детально – по  
центрам ответственности.

# Центр ответственности это

- сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения.

# Деление предприятия на центры ответственности позволяет:

- использовать специфические методы управления затратами с учетом особенностей деятельности каждого подразделения предприятия;
- увязать управление затратами с организационной структурой предприятия;
- децентрализовать управление затратами, осуществляя его на всех уровнях управления;
- установить ответственных за возникновение затрат, выручки, прибыли.

Характерные особенности системы управления затратами по центрам ответственности заключается в следующем:

- ⦿ определение области полномочий и ответственности каждого менеджера: (менеджер отвечает только за те показатели, которые он может контролировать;)
- ⦿ персонализация документов внутренней отчетности;
- ⦿ участие менеджеров центров ответственности в подготовке отчетов за прошедший период и планов на предстоящий период.

Выбор способа деления предприятия на центры ответственности определяется спецификой конкретной ситуации, при этом необходимо учитывать следующие требования:

- ⦿ в каждом ЦО должен быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
- ⦿ во главе ЦО должно быть ответственное лицо;
- ⦿ необходимо четко определить сферу полномочий и ответственности менеджера каждого ЦО;
- ⦿ степень детализации информации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было чересчур трудоемким;
- ⦿ желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия существовал такой центр ответственности, для которого данные затраты являются прямыми.



Центры ответственности можно классифицировать по следующим признакам:

# ЦО по принципу выполняемых ими функций делятся

1. Основные

2. Вспомогательные.

# Основные ЦО

- ⦿ непосредственно изготавливают продукцию, выполняют работы, оказывают услуги для потребителей
- ⦿ их затраты на прямую относят на себестоимость продукции

В составе основных ЦО выделяют центры,

- ⦿ 1. относящиеся к материальным запасам,
  - ⦿ 2. участки и цехи основного производства,
  - ⦿ 3. управленческие
  - ⦿ 4. сбытовые центры
- 
- ❖ Сбытовые центры ответственности решают задачи маркетинга и сбыта продукции предприятия.

# ЦО, относящиеся к материальным запасам, включают

- - снабжение
- - и складское хозяйство
- Участки и цехи основного производства охватывают технологический процесс изготовления продукции
- К управленческим относятся ЦО, осуществляющие функции управления предприятием,

например:

- - администрация,
- - плановый,
- - финансовый отделы.

# Вспомогательные ЦО

- участвуют в производстве косвенно, оказывая услуги, выполняя работы или изготавливая продукцию, предназначенную не для потребителя, а для основных ЦО
- Затраты вспомогательных ЦО невозможно напрямую отнести на себестоимость, поэтому их сначала распределяют по основным центрам, потом в составе суммарных затрат основных центров включают в себестоимость
- В составе вспомогательных ЦО выделяют
  - - общезаводские
  - - обслуживающие процесс производства
- Общезаводские центры обслуживают все подразделения предприятия (объекты социальной сферы, административно-хозяйственный отдел)
- Центры, обслуживающие процесс производства, занимаются оказанием услуг только для нужд основного производства (ОТК, ремонтный цех, инструментальная мастерская).

по принципу объема полномочий центры ответственности делятся на центры

- ◎ затрат,
- ◎
- ◎ прибыли,
- ◎ инвестиций.

## 2. Учет и отчетность по центрам затрат

# Центр затрат

- ◎ подразделение, руководитель которого отвечает за затраты
- ◎ Например,
  - ◎ - производственный цех,
  - ◎ - конструкторское бюро
- ◎ ЦЗ могут входить в состав других более крупных ЦО.



# Центры затрат можно разбить на :

- Центры регулируемых,
- произвольных (частично регулируемых)
- слабо регулируемых затрат.

# Для центра регулируемых затрат

- ⦿ существует оптимальное соотношение между затратами и выпуском.
- ⦿ Управление затратами таких центров осуществляют при помощи гибких бюджетов.
- ⦿ Менеджер центра регулируемых затрат отвечает прежде всего за минимизацию затрат на единицу выпуска,
- ⦿ Для центра регулирования затрат оценка происходит оценивается путем сопоставления плановых и фактических затрат на единицу продукции.

# Для центра произвольных затрат

- не существует оптимального соотношения между затратами и результатами деятельности:
- фиксированная величина затрат для таких центров устанавливается по решению руководства предприятия в период разработки плана в зависимости от задач, поставленных перед такими центрами на предстоящий период
- Примерами центров произвольных затрат могут служить конструкторское бюро, отдел маркетинга
- Менеджеры центров произвольных затрат отвечают за
  - соблюдение бюджета,
  - а также за качественные показатели работы.

# Центр слабо регулируемых затрат

- отличается от центра произвольных затрат тем, что руководство предприятия практически не может повлиять на величину затрат таких центров и принимает ее как заданную величину
- Пример – медпункт на территории предприятия.

Главный инструмент  
управленческого учета,  
позволяющий  
контролировать  
деятельность центра затрат –  
**смета.**

# Смета для центра затрат должна содержать информацию об

- ожидаемых затратах, основанную на планах управления и концепции контролируемых затрат
- В идеале все затраты должны быть закреплены за определенными подразделениями и конкретными подотчетными лицами
- Сравнение фактических результатов с запланированными показателями отражается в отчете об исполнении сметы.

На некоторых  
предприятиях иногда  
выделяют еще один вид  
ЦО – центр  
выручки.

# Центр выручки

- подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты.
- Например, отдел сбыта.
- Взаимосвязи между затратами на функционирование такого центра и значением выручки практически нет,
- основным контролируемым показателем является выручка, а также определяющие ее показатели:
  - объем сбыта в натуральном выражении,
  - цены,
  - структура реализации.



# 3. Учет и отчетность по центрам прибыли

# Центр прибыли

- ⦿ подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыли
- ⦿ это предприятия в составе крупного объединения
- ⦿ Менеджер центра прибыли контролирует
  - . цены,
  - . объем производства и реализации,
  - . затраты
- ▣ поэтому основным контролируемым показателем является прибыль
- ❖ ЦП может состоять из нескольких центров затрат (предприятия, входящие в состав объединения имеют цехи, участки).

- ◎ ЦП несут ответственность и обладают полномочиями как в части затрат, так и в части поступлений, то отчеты, используемые в системе учета по ЦО для оценки ЦП, имеют форму отчета о прибыли
- ◎ Эти отчеты отражают затраты и поступления подразделений вплоть до формирования валовой прибыли от реализации или операционной прибыли.

- ❖ Валовая прибыль ЦП = Чистая выручка от продаж – Производственные расходы
- ❖ Производственная себестоимость = прямые затраты по оплате труда + прямые материальные затраты + накладные расходы данного ЦО
- Отчетность ЦП может быть расширена до показателя операционной прибыли
- ❖ Операционная прибыль = валовая прибыль – операционные расходы Ц.производства.

# Операционные расходы

- ⦿ – это расходы по реализации (коммерческие) и административные (общехозяйственные) расходы, но не включающая выплачиваемые проценты за кредит и налог на прибыль
- ⦿ (эти расходы осуществляет предприятие в целом)
- ⦿ Операционные расходы, относимые на ЦП можно разделить на :
  - ⦿ - прямые
  - ⦿ - косвенные (нельзя непосредственно увязать с ЦП)
- ⦿ Тогда в отчет о прибыли можно ввести промежуточный показатель – остаточный доход.

# 4. Учет и отчетность по центрам инвестиций

# Центр инвестиций

- подразделение, руководитель которого отвечает не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения
- Примером может служить дочернее предприятие, имеющее право инвестировать собственную прибыль.

# Цель ЦИ

- ◎ не только получение максимальной прибыли, но и
  - достижение максимальной рентабельности вложенного капитала,
  - максимальной доходности инвестиций,
  - увеличение акционерной стоимости.



# ЦИ можно рассматривать как

- ◎ совокупность центра затрат и центра прибыли.

# Управление затратами ЦИ осуществляют при помощи

- ⦿ операционного бюджета,
- ⦿ отчета о его исполнении,
- ⦿ баланса,
- ⦿ отчета о денежных потоках.

# Оценка эффективности функционирования ЦИ осуществляется

- путем расчета аналитических показателей:
  1. традиционных
    - Рентабельность
    - капиталовложений,
    - окупаемость вложенного капитала
  2. и дисконтированием денежных потоков
    - внутренняя норма рентабельности,
    - чистая приведенная стоимость.

# Поскольку обычно центром инвестиций является предприятие

- ⦿ то отчетность представляет собой традиционную финансовую отчетность предприятия
- ⦿ По абсолютным величинам прибыли нельзя сравнить деятельность подразделений
- ⦿ Относительную эффективность подразделения определяют при помощи аналитического показателя – рентабельность активов

**ROA= прибыль / активы**

- ❖ показывает доходность предприятия на каждый рубль затрат в активы предприятия.

# В качестве базы активов можно принять

- ⦿ 1) суммарные активы, непосредственно идентифицируемые с отделением;
- ⦿ 2) операционные (используемые) активы (суммарные минус незанятые, купленные для будущего использования);
- ⦿ 3) оборотный капитал (текущие активы минус текущие обязательства плюс другие активы );
- ❖ при этом исключается часть текущих активов, финансируемых краткосрочными кредитами.

Для оценки и сравнения результатов деятельности отделений показатель прибыли в формуле ROA (рентабельность активов) можно определять как

- ◎ 1) операционная прибыль отделения (прибыль до выплаты процентов и налогов на прибыль), учитывающая распределенные на отделения операционные расходы предприятия в целом;
- ◎ 2) остаточный доход
- ◎ Специальные плановые и фактические аналитические показатели, рассчитываемые для оценки деятельности центров инвестиций составляют третий уровень внутренней управленческой отчетности..