

Научная статья

Original article

УДК 338.5

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_3_63

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УЧЕТ И АНАЛИЗ ПО ЦЕНТРАМ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**
**STRATEGIC ACCOUNTING AND ANALYSIS BY RESPONSIBILITY
CENTER**



Баянова Ольга Викторовна, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и организации аграрного производства, ФГБОУ ВО Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова, Пермь, E-mail: olga2673576@yandex.ru

Bayanova Olga Viktorovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Agricultural Production, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Perm State Agro-Technological University named after academician D.N. Prianishnikov», Perm, E-mail: olga2673576@yandex.ru

Аннотация. В научной статье представлены результаты научных исследований проблем организации стратегического учета и анализа по центрам ответственности, учета, контроля и формирования системы управления по центрам ответственности, стратегического анализа в условиях неопределенности поведения внешней среды. Указана цель центров ответственности на современном предприятии как эффективной реализации его стратегии. Дано понятие центра ответственности как сегмента бизнеса, менеджер которого отвечает за ключевой показатель его деятельности (прибыль, доходы или расходы), раскрыты подходы к формированию

центров ответственности в условиях корпоративной структуры и на примере структурных подразделений предприятия. Представлена классификация центров ответственности и их эффективное взаимодействие. Показан центр затрат в разрезе видов затрат: материальных, трудовых, добавленных коммерческих и добавленных управленческих затрат. Указан процесс формирования цеховой и полной себестоимости продукции, порядок расчета и управления различными видами прибыли на примере отчета о финансовых результатах. Показано, что в основе классификации центров ответственности лежит критерий финансовой ответственности руководителей центров, определяемый широтой предоставленных им полномочий и полнотой возложенной на них ответственности. Показаны полномочия и ответственность руководителей центров ответственности: отдела снабжения цеха по производству продукции и отдела сбыта. Отмечена минимальная ответственность у отдела снабжения и цеха по производству продукции, определена широтой их полномочий – управление только за материальными затратами и цеховой себестоимостью. Установлена максимальная ответственность у центра ответственности – правление предприятия, определена широтой его полномочий – управление прибылью.

Abstract. The scientific article presents the results of scientific research into the problems of organizing strategic accounting and analysis by responsibility centers, accounting, control and forming a management system by responsibility centers, strategic analysis in the conditions of uncertainty of the external environment. The purpose of responsibility centers at a modern enterprise is indicated as an effective implementation of its strategy. The concept of a responsibility center as a business segment, the manager of which is responsible for the key performance indicator (profit, income or expenses), is given, approaches to forming responsibility centers in the conditions of a corporate structure and on the example of structural divisions of an enterprise are disclosed. The classification of responsibility centers and their effective interaction is presented. The cost center is shown in terms of types of

costs: material, labor, added commercial and added management costs. The process of forming the shop and full cost of production, the procedure for calculating and managing various types of profit are indicated on the example of a financial performance report. It is shown that the classification of responsibility centers is based on the criterion of financial responsibility of the heads of the centers, determined by the breadth of powers granted to them and the fullness of responsibility imposed on them. The powers and responsibilities of the heads of responsibility centers are shown: the supply department of the production workshop and the sales department. The minimum responsibility of the supply department and the production workshop is noted, determined by the breadth of their authority - management only of material costs and workshop cost. The maximum responsibility of the responsibility center is established - the management of the enterprise, determined by the breadth of its authority - profit management.

Ключевые слова: стратегический учет, стратегический анализ, центр ответственности, центр затрат, центр доходов, центр прибыли

Keywords: strategic accounting, strategic analysis, responsibility center, cost center, revenue center, profit center

Введение

Эффективное управление предприятием является сложным процессом, в арсенале которого имеется организация центров ответственности. Управление подразделениями предприятия через систему ключевых показателей оказывает действенное влияние на результаты деятельности предприятия. Несомненно, уровень затрат или величина выручки являются ключевыми факторами, оказывающими влияние на прибыль. Процесс формирования прибыли в стратегическом учете и анализе является важным для каждого предприятия, являются предметом дискуссий многих ученых-экономистов. В дискуссиях принимали участие: Сорокина В.В. раскрыла подходы к организации направлений ответственности за нефинансовые

показатели в экономических субъектах [1]; Васильев П.В. представил многолетний опыт руководства бесперебойными производственными процессами [2]; Кузина А.Ф., Кисляк Ю.В., Агафонова А.С. указали на то, что учет затрат по центрам ответственности позволяет формировать различного рода бюджеты основного, вспомогательного и обслуживающих производств [3]; Маркусова Е.С. раскрыла учет и контроллинг в формировании системы управления по центрам финансовой ответственности [4]; Ибраева А.Ф. разработала рекомендации роста показателей финансовых результатов предприятия [5]; Вахорина М.В., Гришина С.А. предложили решения оптимизации затрат путем применения электронного документооборота [6]; Советкин А.С. обратил внимание на важность систематического подхода для достижения конкурентного преимущества [7]; Халлыев Б., Газаков Б., Ходжагулыев Г. раскрыли важность сегментация рынка [8]; Пшенцова А.И., Минеева Л.Н., Рызванов Р.А. показали важность стратегического анализа в условиях нестабильной внешней среды [9]; Бочков П.В., Сидоров Ю.В. обратили внимание на стратегический анализ организации в условиях неопределенности поведения внешней среды [10]. Таким образом, тема исследования является дискуссионной и актуальной.

Материалы и методы исследования

Центры ответственности на современном предприятии организуются с целью эффективной реализации стратегии. Их роль велика, так как они способны повысить эффективность управления ключевыми показателями деятельности предприятия на различных уровнях (от конкретных исполнителей до топ-менеджмента предприятия). В современной экономике под центром ответственности понимается сегмент бизнеса, менеджер которого отвечает за ключевой показатель деятельности этого сегмента бизнеса (прибыль, доходы или расходы). Классификация центров ответственности показана на рисунке 1.

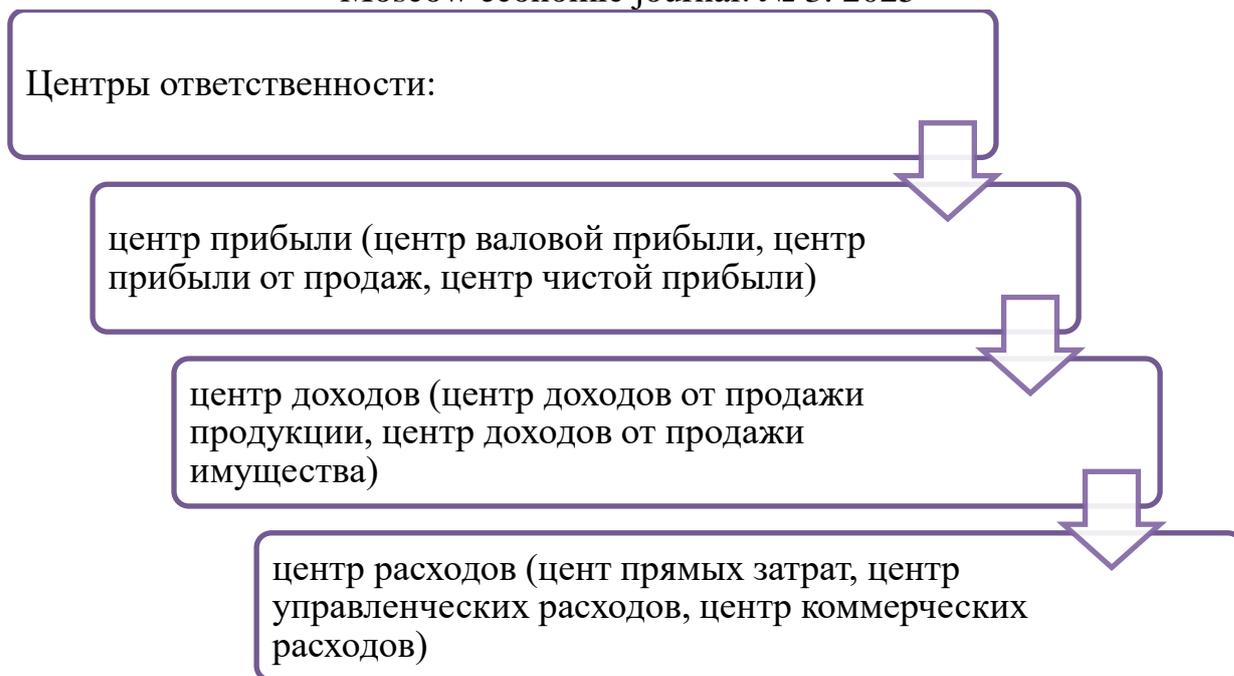


Рисунок 1. **Классификация центров ответственности**

Составлено автором

Сегменты бизнеса можно разделить на две группы: юридически самостоятельные сегменты и сегменты, входящие в организационную структуру предприятия на правах структурных подразделений. К сегментам бизнеса, имеющим юридическую самостоятельность, следует отнести корпоративные структуры и холдинги. Взаимодействие корпоративных структур в рамках центра ответственности показано на рисунке 2.

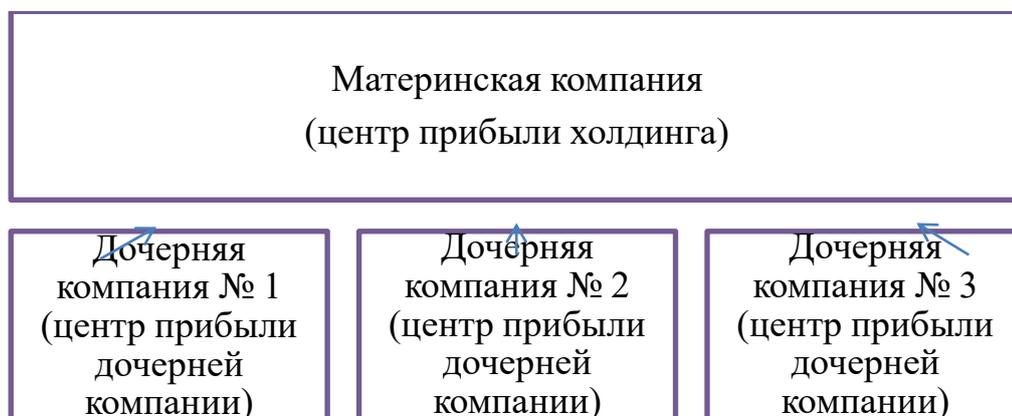


Рисунок 2. **Взаимодействие корпоративных структур**

Составлено автором

По-другому строится взаимодействие между сегментами бизнеса, когда они представлены в организационной структуре предприятия структурными подразделениями. В этом случае не ограничиться центром прибыли, нужны центры затрат и центры доходов. На рисунке 3 показано взаимодействие структурных подразделений предприятия.

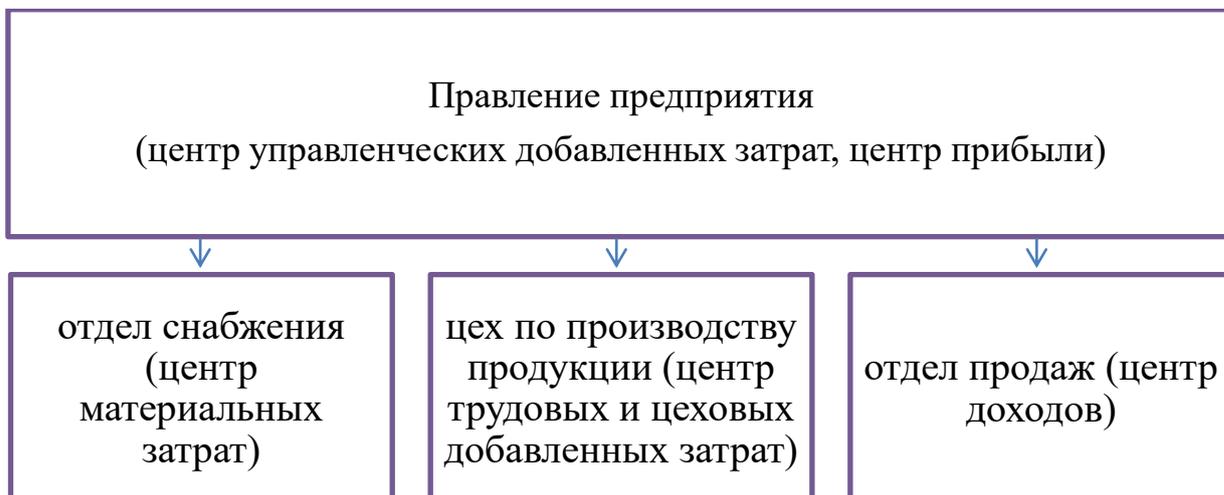


Рисунок 3. **Взаимодействие структурных подразделений предприятия**

Составлено автором

Отдел снабжения является центром материальных затрат, так как в его трудовую функцию входит поиск материалов с экономной ценой и экономным расходом на единицу продукции. Для отдела снабжения материальные затраты являются затратами этого центра ответственности и исходящими затратами в другой центр ответственности, а для цеха по производству продукции материальные затраты – это входящие затраты. Деятельность цеха по производству продукции связана с осуществлением затрат, относящихся к данному центру ответственности, к ним относятся:

- трудовые затраты (затраты на оплату труда производственных рабочих и отчисления на социальные нужды);
- добавленные цеховые затраты (затраты на оплату труда инженерно-технического персонала цеха и отчисления на социальные нужды).

Исходящие затраты цеха по производству продукции включают в себя входящие затраты (материальные затраты) и затраты центра (трудовые затраты и добавленные цеховые затраты). Так формируется цеховая себестоимость произведенной в цехе продукции.

В отделе продаж входящими затратами является цеховая себестоимость реализованной продукции, а к затратам данного сегмента – расходы на продажу. Затраты на выходе из отдела продаж – это цеховая себестоимость реализованной продукции с учетом расходов на продажу.

Для расчета полной себестоимости реализованной продукции в отделе экономики (правление предприятия) к затратам на выходе из отдела продаж добавляют управленческие расходы. Добавленные (управленческие) затраты включают в себя затраты на оплату труда управленческого персонала и отчисления на социальные нужды, налог на имущество и землю, затраты на страхование деятельности и имущества, затраты на консультационные, информационные и аудиторские услуги. Для расчета прибыли от продаж предприятия остается из выручки вычесть полную себестоимость реализованной продукции.

Результаты исследования

Процесс формирования прибыли от продажи продукции предприятия показан в таблице 1.

Таблица 1. Формирование прибыли от продажи продукции

№ строки	Показатель	Алгоритм расчета	Значение
1	Выручка	$P \cdot Q$, где P – цена; Q – объем продаж.	15 000 000
2	Себестоимость продаж	$MZ + TZ + CDZ$, где MZ – материальные затраты; TZ – трудовые затраты; CDZ – цеховые добавленные затраты.	9 000 000
3	Валовая прибыль	стр. 1 – стр. 2	6 000 000
4	Коммерческие	$PKZ + VKZ$,	2 000 000

	расходы	где РКЗ – постоянные коммерческие расходы; VKZ – переменные коммерческие расходы.	
5	Управленческие расходы	YTZ + YPZ, где YTZ – управленческие трудовые расходы; YPZ – управленческие прочие расходы.	3 000 000
6	Прибыль от продаж	стр. 3 – стр. 4 – стр. 5	1 000 000

В основе классификации центров ответственности лежит критерий финансовой ответственности руководителей центров, определяемый широтой предоставленных им полномочий и полнотой возложенной на них ответственности. Полномочия и ответственность руководителей центров ответственности показана в таблице 2.

Таблица 2. Полномочия и ответственность руководителей центров ответственности предприятия

Структурное подразделение предприятия	Центр ответственности	Широта полномочий	Полнота ответственности
Отдел снабжения	Центр затрат	Формирование материальных затрат	Минимальная, отвечает только за материальные затраты
Цех по производству продукции	Центр затрат	Формирование цеховой себестоимости продукции	Минимальная, отвечает только за затраты в цехе
Отдел сбыта	Центр дохода	Формирование выручки и расходов на продажу	Существенная, отвечает за выручку и расходы на продажу
Правление предприятия	Центр прибыли	Формирование управленческих расходов и прибыли	Максимальная, отвечает за выручку, полную себестоимость и прибыль

Составлено автором

Заключение

Таким образом, исследование стратегического учета и анализа по центрам ответственности показало следующие результаты:

- дано понятие и представлена классификация центров ответственности предприятия; отмечено, что сегменты бизнеса можно разделить на две группы: юридически самостоятельные сегменты и сегменты, входящие в организационную структуру предприятия на правах структурных подразделений;
- показано взаимодействие корпоративных структур и взаимодействие структурных подразделений предприятия; при взаимодействии структурных подразделений не ограничиться центром прибыли, нужны центры затрат и центры доходов;
- показан процесс формирования прибыли от продажи продукции предприятия на примере отчета о финансовых результатах; систематизированы полномочия и ответственность руководителей центров ответственности предприятия.

Список источников

1. Сорокина В.В. Центры ответственности: от финансовых к нефинансовым показателям // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – № 3. – С. 80 – 85. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42610661> (дата обращения 11.02.2025).
2. Васильев П.В. Управление медиакомпанией: главное производственное задание и редакционные центры ответственности // Экономика и парадигма нового времени. – 2024. - № 7 (28). – С. 5 – 16. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68573208> (дата обращения 11.02.2025).
3. Кузина А.Ф., Кисляк Ю.В., Агафонова А.С. Учет затрат по центрам ответственности как основа бюджетирования в системе управленческого учета организаций сахарной промышленности // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. - № 29 (3). – С. 450 – 455. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42985552> (дата обращения 11.02.2025).
4. Маркусова Е.С. Учет и контроллинг в формировании системы управления по центрам финансовой ответственности // Студенческий вестник. – 2023. -

№ 40 – 6. – С. 69 – 71. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54926334> (дата обращения 11.02.2025).

5. Ибраева А.Ф. Направления роста прибыли и рентабельности ООО «Инженерно-производственный центр» на основании анализа финансовых результатов // Трибуна ученого. – 2021. - № 3. – С. 172 – 183. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45441304> (дата обращения 11.02.2025).

6. Вахорина М.В., Гришина С.А. Центр затрат «Бухгалтерия» как объект нормирования и оценки качества информации // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 46 – 50. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43798355> (дата обращения 11.02.2025).

7. Советкин А.С. Анализ и сегментация рынка для разработки целевых маркетинговых стратегий // Практический маркетинг. – 2024. - № 11 (329). – С. 44 – 47. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75154674> (дата обращения 11.02.2025).

8. Халлыев Б., Газаков Б., Ходжагулыев Г. Сегментация рынка // Еo ipso. – 2024. - № 12. – С. 105 – 107. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75193644> (дата обращения 11.02.2025).

9. Пшенцова А.И., Минеева Л.Н., Рызванов Р.А. Стратегический анализ предприятий отрасли овощеводства в условиях нестабильной внешней среды // Экономика и предпринимательство. – 2024. - № 1 (162). – С. 911 – 915. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60033956> (дата обращения 11.02.2025).

10. Бочков П.В., Сидоров Ю.В. Стратегический анализ организации в условиях неопределенности поведения внешней среды // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. - № 12. – С. 191 – 194. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=79635374> (дата обращения 11.02.2025).

References

1. Sorokina V.V. Centry` otvetstvennosti: ot finansovy`x k nefinansovy`m pokazatelyam // E`konomika i upravlenie: problemy`, resheniya. – 2020. – № 3. – С. 80 – 85. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42610661> (data obrashheniya 11.02.2025).
2. Vasil`ev P.V. Upravlenie mediakompaniej: glavnoe proizvodstvennoe zadanie i redakcionny`e centry` otvetstvennosti // E`konomika i paradigma novogo vremeni. – 2024. – № 7 (28). – С. 5 – 16. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68573208> (data obrashheniya 11.02.2025).
3. Kuzina A.F., Kislyak Yu.V., Agafonova A.S. Uchet zatrat po centram otvetstvennosti kak osnova byudzhetrovaniya v sisteme upravlencheskogo ucheta organizacij saxarnoj promy`shlennosti // Estestvenno-gumanitarny`e issledovaniya. – 2020. – № 29 (3). – С. 450 – 455. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42985552> (data obrashheniya 11.02.2025).
4. Markusova E.S. Uchet i kontrolling v formirovanii sistemy` upravleniya po centram finansovoj otvetstvennosti // Studencheskij vestnik. – 2023. – № 40 – 6. – С. 69 – 71. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54926334> (data obrashheniya 11.02.2025).
5. Ibraeva A.F. Napravleniya rosta priby`li i rentabel`nosti OOO «Inzhenerno-proizvodstvenny`j centr» na osnovanii analiza finansovy`x rezul`tatov // Tribuna uchenogo. – 2021. – № 3. – С. 172 – 183. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45441304> (data obrashheniya 11.02.2025).
6. Vaxorina M.V., Grishina S.A. Centr zatrat «Buxgalteriya» kak ob`ekt normirovaniya i ocenki kachestva informacii // Nauchny`e issledovaniya i razrabotki. E`konomika. – 2020. – T. 8, № 4. – С. 46 – 50. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43798355> (data obrashheniya 11.02.2025).
7. Sovetkin A.S. Analiz i segmentaciya ry`nka dlya razrabotki celevy`x marketingovy`x strategij // Prakticheskij marketing. – 2024. – № 11 (329). – С. 44 – 47. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75154674> (data obrashheniya 11.02.2025).

8. Xally`ev B., Gazakov B., Xodzhaguly`ev G. Segmentaciya ry`nka // Eo ipso. – 2024. - № 12. – S. 105 – 107. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75193644> (data obrashheniya 11.02.2025).
9. Pshenczova A.I., Mineeva L.N., Ry`zvanov R.A. Strategicheskij analiz predpriyatij otrasli ovoshhevodstva v usloviyax nestabil`noj vneshnej sredy` // E`konomika i predprinimatel`stvo. – 2024. - № 1 (162). – S. 911 – 915. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60033956> (data obrashheniya 11.02.2025).
10. Bochkov P.V., Sidorov Yu.V. Strategicheskij analiz organizacii v usloviyax neopredelennosti povedeniya vneshnej sredy` // Konkurentosposobnost` v global`nom mire: e`konomika, nauka, texnologii. – 2024. - № 12. – S. 191 – 194. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=79635374> (data obrashheniya 11.02.2025).

© Баянова О.В., 2025. *Московский экономический журнал*, 2025, № 3.