

Таким образом, внедрение разработанных продуктов банкострахования будет способствовать не только ускоренному развитию финансового рынка, но и повышению финансовой грамотности населения Республики Беларусь.

Литература:

1. Официальный сайт Swedbank [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ib.swedbank.lv/private/insurance/credit/creditcover>. – Дата доступа: 10.11.2015.
2. Кредиты на карточку / Infobank: все банки, кредиты и депозиты Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://infobank.by/907/>. – Дата доступа: 10.11.2015.

Авторы: Пригодич Ирина Александровна, ассистент кафедры финансов УО «Полесский государственный университет».

Ермак Анастасия Вячеславовна, Давидович Татьяна Владимировна, студенты 4 курса УО «Полесский государственный университет» специальности «Финансы и кредит», специализации «Банковское дело».

Сфера научных интересов: кредитование, страхование, международная экономика, иностранные языки.

Связь с авторами: nastuya-ermak@mail.ru, tatiana-davidovich@mail.ru

УДК 657
JEL M 41

Семенішена Наталія
Подільський державний аграрно-технічний університет

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ
ОДИНИЦЬ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

В статті розглянуто особливості концепції обліку по центрах відповідальності та висвітлено основні підходи та принципи формування управлінської звітності за центрами відповідальності, визначені вимоги до управлінської звітності на підприємствах.

Ключові слова: центр відповідальності, ключові показники, звітність, управлінська звітність, вимоги до управлінської звітності.

The article describes the features of the concept of accounting centers of responsibility and highlights the major approaches and principles of management reporting on the responsibility centers, defined the requirements for management reporting facilities.

Keywords: responsibility center, key performance indicators, reporting, management reporting, management reporting requirements.

В статье рассмотрены особенности концепции учета по центрам ответственности и освещены основные подходы и принципы формирования управленческой отчетности по центрам ответственности, определены требования к управленческой отчетности на предприятиях.

Ключевые слова: *центр ответственности, ключевые показатели, отчетность, управленческая отчетность, требования к управленческой отчетности.*

Концепція обліку по центрах відповідальності була сформульована Джоном А. Хіггінсом в 1952 р. і була, власне кажучи, продовженням методики нормативного обліку витрат, названого його автором Х. Емерсоном системою «стандарт-кост». Якщо остання припускала роздільне відображення в обліку витрат по нормах і відхиленням від норм, з подальшим аналізом відхилень і прийняттям управлінських рішень, то облік по центрах відповідальності привніс в менеджмент ідею біхевіоризму про необхідність встановлювати міру відповідальності винних осіб за здійснені відхилення.

Надалі з'являється правило використовувати контрольні показники і відхилення для оцінки дій менеджерів підрозділів. Такий підхід, з одного боку, розвивав класичні основи тосканської школи бухгалтерського обліку Фр. Марчі і Дж. Чербоні, які ще в другій половині XIX в. стверджували, що вирішальне значення для ефективної роботи підприємства мають міжособистісні зв'язки ключових зацікавлених груп - працівників, контрагентів, менеджерів і власників. Більше того, одна зі значимих ідей цієї школи, що одержала згодом назва юридичного напрямку в теорії обліку, також була запозичена концепцією обліку по центрах відповідальності: для кожного об'єднання зацікавлених осіб повинна бути відкрита своя група рахунків.

З іншого боку, облік по центрах відповідальності відповідає класичним канонам вчення про контроль П. Друкера (1964). В той час, як система «стандарт-кост» реалізує тільки зворотний зв'язок, тобто забезпечує порівняння нормативних і фактичних показників і здійснення коригувальних дій на основі виявлених розбіжностей, то облік по центрах відповідальності, завдяки вписаному в нього пізніше процесу бюджетування, дозволяє реалізувати прямий зв'язок.

Прямий зв'язок, по Друкеру, дає можливість перебороти основний недолік контрольних систем зі зворотним зв'язком - наявність тимчасового лагу між періодом виявлення помилки або негативного результату діяльності, і періодом ухвалення управлінського рішення. Прямий зв'язок припускає порівняння нормативних показників з очікуваними (прогнозними) і тим самим дозволяє виявити можливі відхилення до їх виникнення і вжити превентивних заходів. Одним з методів організації контролю з прямим зв'язком є бюджетування як основа короткострокового прогнозування.

Серед зарубіжних вчених найбільш фундаментальні праці з проблем

обліку за центрами відповідальності в різних сферах економіки мають: Дж. Арнольд, Р. Вандер Вів, А. Дейлі, К. Друрі, Б. Нідлз, Ж. Ришар, Дж. Санделі, Дж. Фостер, Ч. Хорнгрен, Т. Хоуп, Л. Шардоне, Б. Штайнмайер, Р. Ентоні.

Облік по центрах відповідальності - вид обліку, що класифікує витрати і доходи по центрах відповідальності, відповідальних за виникнення відповідних витрат і доходів. Тому облік по центрах відповідальності сприяє наданню інформації в контрольних звітах про персональну відповідальність, а класифікує витрати, віднесені до кожного центра відповідальності, як підконтрольні, так і непідконтрольні центру відповідальності. Іншим істотним контрольним моментом у системі обліку по центрах відповідальності є зміна типу контрольних процедур від твердого адміністративного контролю (у системі «стандарт-кост») - до більш гнучкого - соціального. Соціальні форми контролю, що передбачають передачу повноважень по нормативно-регулятивній діяльності від вищого менеджменту на нижчий рівень, в другій половині XX в. рядом дослідників (Хопвуд, 1976) були визнані найбільш ефективними з позицій мотивації менеджерів середньої ланки і виконавців.

Класичний облік по центрах відповідальності опирається на ряд базових принципів. Перший - виявлення меж, або сфер відповідальності, на основі яких визначається статус центра. Зарубіжні теорія і практика управлінського обліку описують три типи центрів відповідальності - центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій. У вітчизняній літературі, на наш погляд, існує омана, що складається у виділенні ще одного типу центра - центра доходів. З практичної точки зору важко представити такий центр відповідальності, повноваження керівника якого були б зосереджені винятково на контролі за доходами, при цьому витрати центра виключалися б з зони відповідальності.

Другий принцип - розподіл відповідальності по рівнях прийняття стратегічних і тактичних рішень і визначення підконтрольних центру відповідальності показників. Цей принцип визначає основні відмінності між категоріями «центр відповідальності» і «місце виникнення витрат». Такий підрозділ підприємства як місце виникнення витрат і центр відповідальності за витрати буде мати різні переліки обліку витрат. За місцем виникнення витрат підлягають обліку всі витрати, територіально і функціонально пов'язані з діяльністю цього центра. (Як центр відповідальності цей підрозділ швидше за все, зіштовхнеться з витратами трьох типів. Витрати з прямою підконтрольністю є витратами даного підрозділу як місця виникнення витрат; відповідальність за їх здійснення і розмір також несе менеджер підрозділу. Підконтрольні центру витрати інших місць виникнення витрат функціонально і територіально «прив'язані» до інших (переважно підлеглим) місцям виникнення, отже, відбиті в первинному обліку цих місць. Але з позицій впливу на їх величину і повноваження на здійснення, такі витрати підконтрольні даному центру

відповідальності. Наприклад, витрати при організації обліку по місцях виникнення відображаються в обліку по виробничих цехах; при організації обліку по центрах відповідальності вони відносяться на службу головного механіка або відділ капітального будівництва. Нарешті, існують витрати з подвійною підконтрольністю: розмір матеріальних витрат залежить, з одного боку, від відділу постачання (в частині формування фактичної собівартості), з іншого боку - від виробничих підрозділів (у відношенні їх кількісної витрати).

Третій принцип - відображення тільки релевантної інформації. Релевантна, або здатна вплинути на ухвалення управлінського рішення, інформація зосереджена в області так званих ключових вимірників виконавської ефективності. Ці вимірники відображають місце центра відповідальності в управлінській ієрархії сільгоспідприємства, з одного боку, і його роль у реалізації тактичних завдань і у досягненні стратегічних цілей, з іншої сторони. Ключові вимірники повинні бути збалансовані внутрішньо (між собою) і зовні (з вимірниками ефективності інших центрів і фірми в цілому). Крім іншого, вимірники можуть мати різні оцінки: бути фінансовими (піддаватися вартісному виміру), нефінансовими, а також являти собою відносні величини. Останні одержали широке поширення наприкінці XX в. для оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів і їх внеску в роботу компанії. Серед таких вимірників виділяють рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA), рентабельність інвестованого капіталу (ROI) і інших. У підсумку методика обліку по центрах відповідальності націлена на збір необхідної інформації для наступних достовірних розрахунків ключових вимірників виконавської ефективності.

Варто відзначити, що питання організації, методики обліку та формування звітності про діяльність центрів відповідальності організацій в сучасних умовах практично не досліджуються. Відсутність системного підходу породжує надзвичайну актуальність даної тематики.

Концепція обліку, контролю і аналізу по центрах відповідальності передбачає застосування до різних підрозділів підприємства різних цільових функцій, які найефективніше стимулюють вказані підрозділи в господарській діяльності організації.

Виходячи з системи економічних методів управління розподіл організації на центри відповідальності повинен визначатися специфікою конкретного сільськогосподарського підприємства, його цілями і завданнями досягнення запланованого рівня ефективності підприємницької діяльності.

Дослідження показали, що на підприємствах пріоритетними підставами створення вказаних центрів можуть бути організація всередині господарства різних колективних форм праці і його оплати, самостійних підрозділів: на принципах внутрішньогосподарської кооперації (кооперація майнових і земельних паїв), внутрішньогосподарської оренди (з правом і без права викупу

орендованого майна); колективні і сімейні підприємства; просте товариство та інші (табл.1).

Таблиця 1

Типи центрів	Організаційна форма центру відповідальності	Ключові показники діяльності	Показники матеріального заохочення у
1. Центри управлінських витрат	Служби апарату управління, адміністративні служби (відділи)	1. Дотримання кошторису управлінських і господарських витрат 2. Прийняття виконання цільового плану (бюджету)	1. Економія кошторису управлінських і господарських витрат 2. Персональне матеріальне заохочення за виконання цільового плану
2. Центри нормативних витрат	Допоміжні і обслуговуючі виробництва (підрозділи), служба (відділ) постачання	1. Виконання виробничої програми (структури і обсягу робіт, послуг) 2. Неперевищення сукупної нормативної собівартості продукції (робіт, послуг)	1. Економія витрат 2. Виконання виробничої програми (структури і обсягу робіт)
3. Центри доходів	Маркетингова служба, відділ збуту продукції	1. Неперевищення бюджету підконтрольних витрат 2. Досягнення планового обсягу виручки від продажу продукції	1. Економія витрат на продаж 2. Виконання або перевищення планового обсягу виручки від продажу при її плановому фізичному обсязі

4. Центри прибутку	Виробничі підрозділи (колективні і сімейні підряди; внутрішньогосподарські орендні підрозділи; внутрішньогосподарські кооперативи)	1. Досягнення нормативного обсягу валового прибутку при нормативному рівні витрат	1. Виконання або перевищення нормативного обсягу прибули з розрахунку на одиницю продукції
5. Центри інвестицій	Самостійні виробничі підрозділи на окремому балансі (внутрішньогосподарські орендні підрозділи; внутрішньогосподарські кооперативи; селянське господарство в кооперації з підрозділом організації)	1. Досягнення нормативного обсягу валового прибутку при бюджетних витратах 2. Дотримання нормативів фінансових інвестицій в свою діяльність 3. Виконання централізованих квот інвестиційного бюджету організації	1. Виконання або перевищення нормативного обсягу прибули з розрахунку на одиницю продукції; 2. Виконання всіх фінансових інвестицій

Для створення центрів відповідальності не як формальної організаційної структури господарюючого суб'єкта, а як платформи побудови сучасного внутрішнього організаційно-економічного механізму господарювання, необхідне виконання основних вимог:

➤ центри відповідальності необхідно пов'язати з виробничою і організаційною структурою організації;

➤ кожен центр відповідальності повинна очолювати відповідальна за ефективність діяльності посадова особа – менеджер (ланковий, бригадир, завferмою тощо);

➤ для кожного центру відповідальності повинні бути розроблені бюджети (кошториси, виробничі завдання) і визначені показники оцінки ефективності їх діяльності, а також параметри показників матеріального і морального заохочення трудових колективів центрів відповідальності; для кожного центру необхідно розробити систему виробничого обліку і визначити форми і періодичність звітності за свою діяльність; для кожного центру відповідальності необхідно чітко визначити послідовність процесу управлінського контролю з врахуванням середовища контролю;

➤ необхідність врахування соціально-психологічних чинників, які

можуть вплинути на мотивацію керівників відповідних центрів. Крім того, при створенні центрів відповідальності на принципах внутрішньогосподарського розрахунку в сільськогосподарському виробництві, як показали дослідження, необхідно враховувати наступні фактори:

- госпрозрахунковий підрозділ (центр відповідальності) повинен представляти в своїй діяльності закінчений технологічний цикл виробництва продукції або самостійну, відособлену його частину,

- мати постійний склад працівників, розмір земельної площі і інших засобів виробництва;

- госпрозрахунковий підрозділ (центр відповідальності) повинен бути комплексним, самостійно формувати виробничу програму на основі плану – замовлення на продукцію;

- забезпечення прибутковості свого виробництва і рентабельності для самоокупності та самофінансування.

Дослідження базисних підходів до принципів побудови і організації обліку і подання звітності по центрах відповідальності дало можливість запропонувати модель побудови звітності, що дозволяє підприємствам відповідати цілям і ідеології управління на сучасному етапі (рис. 1).

В основі запропонованої моделі побудови системи лежить сегментація бізнесу, формування організаційної структури підприємства, класифікація витрат сегментів бізнесу, вибір методу визнання їх доходів і видатків.

Центр відповідальності може містити в собі кілька місць виникнення витрат, збігатися з місцем виникнення витрат, місце виникнення витрат може поєднувати сукупність центрів відповідальності. Практика розвинених ринкових країн показує, що число таких центрів залежить від розмірів підприємства і може бути різною.

Побудова системи обліку витрат по центрах відповідальності залежить від специфіки галузі і від того, яка аналітична інформація необхідна для прийняття управлінських рішень.

Водночас можна виділити загальні принципи формування центрів витрат:

- закріплення регульованих витрат за виробничими підрозділами;
- оптимальне виділення центрів витрат, тому що детальна класифікація місць виникнення витрат пов'язана з більшими витратами часу і коштів, чим укрупнене виділення;
- визначення таких значень вимірників витрат, які максимально спростять розподіл різних витрат по місцях їх виникнення;
- наявність системи санкцій до винуватців несприятливих відхилень;
- забезпечення кожному структурному підрозділу зацікавленості в тім, щоб він не був винуватцем відхилень.



Рис.1. Основні етапи побудови системи управлінської звітності за центрами відповідальності

На етапі вибору системи показників для оцінки діяльності центрів відповідальності виділяють дві групи:

- фінансові показники, отримані методом бюджетування шляхом складання бюджету (кошторису) для кожного центра відповідальності і методом зіставлення витрат і продуктивності (обсягів виробництва продукції, робіт, послуг) у розрізі кожного підрозділу шляхом виявлення відхилень, викликаних зміною величини продуктивності або ступені завантаження виробничих потужностей і рівня витрат центра витрат;
- нефінансові показники, отримані методом аналізу статистичних даних, опитування і ін.

Дослідження питань інформування керівників про відповідність фактичних результатів діяльності очікуваним або бажаним дозволило обґрунтувати необхідність реалізації зворотного зв'язку в системі управлінської звітності на сільськогосподарських підприємствах, що дозволяє зменшити обсяг інформації з підвищенням рівня управління і одночасно сприяти поліпшенню якості прийнятих рішень.

Процес інформування керівників про результати діяльності підрозділів являє собою зворотний зв'язок через систему управлінської звітності, що є невід'ємною частиною системи внутрішнього контролю організації.

Ієрархія зворотного зв'язку вибудовується таким чином, щоб

оперативні управлінські рішення приймалися на нижчих рівнях по максимуму надаваних даних. На вищих рівнях управління обсяг інформації скорочується, а значимість прийнятих рішень збільшується.

Автор: Семенишена Наталія Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту Подільського державного аграрно-технічного університету, м. Кам'янець-Подільський, Україна.

Сфера наукових інтересів: інституційні аспекти теорії бухгалтерського обліку.

Зв'язок з автором: nikolas68.72@mail.ru

УДК 336.132.1
JEL P 43

**Сергиенко Наталья,
Горбов Александр**
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Калужский филиал)

ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА КАК МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФИНАНСОВ

В статье исследованы основные принципы действия единой информационной системы и ее значение на эффективность государственного контроля финансов.

Ключевые слова: единая информационная система, бюджетный процесс, система бюджетных платежей.

In the article investigated the basic principles of a unified information system and its importance on the efficiency of the state control of public finance.

Keywords: unified information system, budget process, budget payments system.

У статті досліджено основні принципи дії єдиної інформаційної системи та її значення на ефективність державного контролю фінансів.

Ключові слова: єдина інформаційна система, бюджетний процес, система бюджетних платежів.

С переходом Российской Федерации к рыночной экономике, государственные методы управления финансами претерпели кардинальные изменения, связанные со сменой роли государства в экономической системе страны. Также стоит заметить, что процесс оптимизации механизма управления государственными финансами не останавливается и по