ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ FINANCIAL MANAGEMENT

Научная статья Research article

https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-344-355

Организация учета по центрам ответственности как элемент эффективной деятельности управляющих организаций

Т.Б. Зыкова ✉, Т.А. Куприянова

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 660037, Красноярск, просп. им. газеты «Красноярский рабочий», д. 31, Российская Федерация

✉ *tanaru@mail.ru*

Аннотация. Особенности деятельности управляющих организаций оказывают непосредственное влияние на организацию учетной системы. В условиях ограниченности материальных и производственных ресурсов, а также доходов, особую значимость приобретает построение системы формирования информации о затратах (расходах) и доходах по центрам ответственности. Организация учета по центрам ответственности в этом случае является инструментом эффективного и своевременного контроля и управления деятельностью управляющей организации, повышения ответственности за ее результаты на всех уровнях управления. Проведено авторское исследование особенностей учета по центрам ответственности, обусловливающих его применение в управляющих организациях, разработку требований к эффективной организации учета по ним. Проанализированы особенности деятельности управляющих организаций, которые оказывают непосредственное влияние на учетную систему организации и ее систему управления. Дана характеристика учета по центрам ответственности и практические рекомендации по организации учета в управляющих организациях. В качестве примера центра ответственности выделен обслуживаемый многоквартирный дом. Определены показатели для контроля и оценки работы соответствующих центров. Выделены и сгруппированы по функциональному признаку требования к организации учета по центрам ответственности. Представленная последовательность учетных работ позволяет оптимизировать процесс выработки управленческих решений на основе правильно подобранной и нужной информации.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, управление, управляющие организации, информационное обеспечение, центры ответственности, многоквартирные дома, управленческий учет, затраты, показатели эффективности

Для цитирования: Зыкова Т.Б., Куприянова Т.А. Организация учета по центрам ответственности как элемент эффективной деятельности управляющих организаций. *Экономика промышленности*. 2022;15(3):344–355. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-344-355

Organization of accounting by responsibility centers as an element of effective performance of managing companies

T.B. Zykova ✉, T.A. Kupriyanova

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, 31 Krasnoyarsky Rabochy Ave., Krasnoyarsk 660037, Russian Federation

✉ *tanaru@mail.ru*

Abstract. The specificity of the activity of managing organizations directly influence the organization of their accounting system. Limited material and production resources and income add special significance to establishing a system of formation of the information about costs and income by responsibility centers. Organization of accounting by responsibility centres in this case becomes a tool of effective and timely control and administration of a managing company's activity, a tool of increasing the responsibility for the performance at all levels. The article contains the authors' study of the specificity of accounting by responsibility centers

© Зыкова Т.Б., Куприянова Т.А., 2022

which allows for its use in the managing companies, working out the requirements for effective organization of accounting by responsibility centers. The authors provide characteristics of accounting by responsibility centers and suggest practical recommendations for organizing accounting by responsibility centers in managing organizations. A serviced apartment building is studied as a responsibility center. The authors identify indicators for control and evaluation of the corresponding centers' performance. They define and group requirements for organizing accounting by responsibility centers in accordance with the functional feature. The suggested sequence of the accounting tasks makes it possible to optimize the process of working out managerial decisions based on correctly selected and necessary information.

Keywords: housing and communal services, management, managing organizations, information support, responsibility centers, apartment buildings, management accounting, costs, efficiency indicators

For citation: Zykova T.B., Kupriyanova T.A. Organization of accounting by responsibility centers as an element of effective performance of managing companies. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):344–355. (In Russ.). https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-344-355

作为管理组织有效运作的一个要素，由责任中心组织会计工作

T.B .济科娃 ✉， T.A. 库普里亚诺娃
西伯利亚国立列舍特涅夫科技大学，
660037，俄罗斯联邦克拉斯诺亚尔斯克市《克拉斯诺亚尔斯克工人报》大街31号
✉ *tanaru@mail.ru*

摘要：管理组织的活动特点对会计系统的组织有直接影响。在物质资源、生产资源以及收入有限的条件下，构建责任中心成本（费用）和收入信息生成系统尤为重要。在这种情况下，由责任中心组织会计工作是对管理组织的活动进行有效和及时监管，加强对各级管理层业绩问责制的工具。本文包含了作者对责任中心会计工作特征的研究，这些特征决定了其在管理组织中的应用，制定了责任中心有效组织会计工作的要求。文章分析了直接影响管理组织会计制度及其管理制度的特点。给出了责任中心会计工作的特点以及在管理组织的责任中心组织会计工作的实际建议。一座服务式的写字楼被指定为责任中心。已经确定了监测和评估相关中心工作的指标。责任中心会计工作的要求是根据职能特点确定和分组的。所提出的会计工作流程使管理者有可能在正确选择和必要信息的基础上优化管理决策过程。

关键词：责任中心，管理组织，会计，成本，绩效指标

Введение

Жилищно-коммунальное хозяйство (жилищно-коммунальный комплекс, ЖКХ) является одной из социально значимых отраслей экономики страны, предназначенной для удовлетворения потребностей населения в услугах, обеспечивающих комфортные условия их жизни, а также потребностей организаций и предприятий при осуществлении ими своей деятельности. В состав жилищно-коммунального хозяйства входит самая разнообразная деятельность: жилищное хозяйство – деятельность по обслуживанию зданий и строений, инженерное обеспечение – деятельность по снабжению коммунальными ресурсами (горячей и холодной водой, теплом, газом, электричеством), благоустройство и содержание городских территорий (дорожно-строительное управление, освещение улиц, проведение санитарных мероприятий, сбор, вывоз и переработка твердых бытовых отходов, озеленение), обслуживание таких объектов, как бани, прачечные, гостиницы, ритуальные компании и др.

Деятельность по обслуживанию зданий и строений, управлению их общедомовым имуществом осуществляют управляющие организации. Управляющая организация, как и любая коммерческая организация, ставит своей целью получение прибыли и ее максимизацию. На величину прибыли оказывают влияние два основных фактора – цена услуг (стоимость жилищно-коммунальных услуг, которая ежемесячно предъявляется жителям многоквартирных домов) и затраты на их оказание. Цена на услуги по управлению и обслуживанию многоквартирных домов слабо поддается регулированию со стороны управляющей компании поскольку тариф на обслуживание утверждается собственниками жилых и нежилых помещений за один квадрат-

ный метр площади помещения и фиксируется в договоре на управление многоквартирным домом. В дальнейшем собственники помещений крайне негативно относятся к повышению платы за жилищно-коммунальные услуги, и повысить ее удается в редких случаях. Поэтому основным фактором, позволяющим сформировать прибыль и повысить ее, являются затраты на осуществление деятельности. В теории и на практике во всем мире накоплен большой опыт управления себестоимостью продукции, работ, услуг, что нашло выражение в разнообразных методах учета затрат, развитии управленческого учета для информационного обеспечения управления.

Одним из широко используемых инструментов учета для целей управления является учет затрат по центрам ответственности. Отправной точкой для этого является концепция ответственности за принятие решений и определение структуры центров ответственности в организации. В дальнейшем для каждого центра ответственности определяются цели, формируются планы, замеряются результаты и оценивается деятельность их руководителей и сотрудников. Организация управленческого учета по центрам ответственности является важнейшим механизмом эффективного и своевременного мониторинга деятельности и управления ею, который позволяет сформировать информацию о протекающих процессах и используемых технологиях, что способствует повышению их эффективности, обеспечивает высокое качество и инновационность деятельности, отвечает требованиям потребителей и необходимо для достижения конкурентного преимущества организации. [1]. Для принятия эффективных управленческих решений необходима информация не только о деятельности управляющей организации в целом, но и детализированная по внутренним сегментам деятельности. Концепция учета затрат по центрам ответственности позволяет количественно сопоставлять и оценивать вклад различных подразделений в формирование финансовых результатов управляющей организации.

Выделение центров ответственности в деятельности управляющей организации

Управляющая организация в ЖКХ – это юридическое лицо, созданное для управления и/или эксплуатации, технического и санитарного содержания многоквартирных домов на основе возмездного договора с собственниками жилых и нежилых помещений дома. В качестве основной цели деятельности управляющей организации выступает поддержание нормального технического состояния общего имущества многоквартирных жилых домов и их составных частей, а также обеспечение возможности использования общего имущества по его назначению. Деятельность управляющей организации подлежит обязательному лицензированию. В соответствии с п. 2.3 ст. 161 Жилищного кодекса РФ[1] управляющая организация при управлении многоквартирным домом несет ответственность перед собственниками помещений в этом многоквартирном доме «за оказание всех услуг и (или) выполнение работ, которые обеспечивают надлежащее содержание общего имущества в данном доме и качество которых должно соответствовать требованиям технических регламентов и установленных Правительством Российской Федерации правил содержания общего имущества в многоквартирном доме за предоставление коммунальных услуг в зависимости от уровня благоустройства данного дома, качество которых должно соответствовать требованиям установленных Правительством Российской Федерации правил предоставления, приостановки и ограничения предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домах».

Согласно положениям Жилищного кодекса РФ, управляющая организация является одной из возможных форм управления многоквартирным жилым домом. Другими формами управления выступают непосредственное управление и товарищество собственников жилья. Сущность управляющей организации во взаимосвязи с выполняемыми функциями представлена на **рис. 1**. Такой системный подход позволяет максимально точно определить понятие и функциональную сферу деятельности управляющей организации.

Эффективное управление деятельностью требует информации. Необходимая информация формируется в рамках учетной системы организации. Под учетной системой понимается создание единой информационной базы, на основе которой формируется финансовая, управленческая, статистическая и любая другая отчетность в соответствии с требованиями бизнеса и законодательства [2, с. 55]. Формирование информации именно для обеспечения информационных потребностей управления обеспечивает управленческий учет. Важным источником информации является и финансовый учет.

[1] Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/ (дата обращения 20.03.2022).

К информации, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений, предъявляются требования существенности, целесообразности, полезности, полноты, достоверности, целостности, непротиворечивости, оперативности, своевременности. «Оптимально организованная учетная система способна обеспечивать информационные потребности пользователей путем увязки реальных количественных и качественных показателей с планируемыми, она содействует принятию управленческих решений путем предоставления информации, которая помогает оценить альтернативные варианты действий, позволяет руководителям своевременно и обоснованно принимать адекватные решения» [3, с. 674].

Деятельность управляющей организации приводит к возникновению доходов и расходов. Доходы от основной деятельности управляющей организации складываются из оплаты собственников жилых и нежилых помещений многоквартирных домов жилищно-коммунальных услуг, а также иных доходов, получаемых от управления общедомовым имуществом (например, предоставление его в аренду). Расходы по основной деятельности связаны с обслуживанием, содержанием и ремонтом общедомового имущества, предоставлением коммунальных ресурсов (в случае, если собственниками жилых и нежилых помещений не заключены прямые договоры с ресурсоснабжающими организациями по обеспечению электроэнергией, отоплению, водоснабжению и т.д.).

Особенности деятельности управляющих организаций приводят к необходимости вести учет и контроль затрат (расходов), а также доходов в разрезе обслуживаемых многоквартирных домов. В связи с этим наиболее подходящей формой организации учета доходов и расходов для управляющих организаций является учет по центрам ответственности. Основоположником концепции о выделении центров ответственности

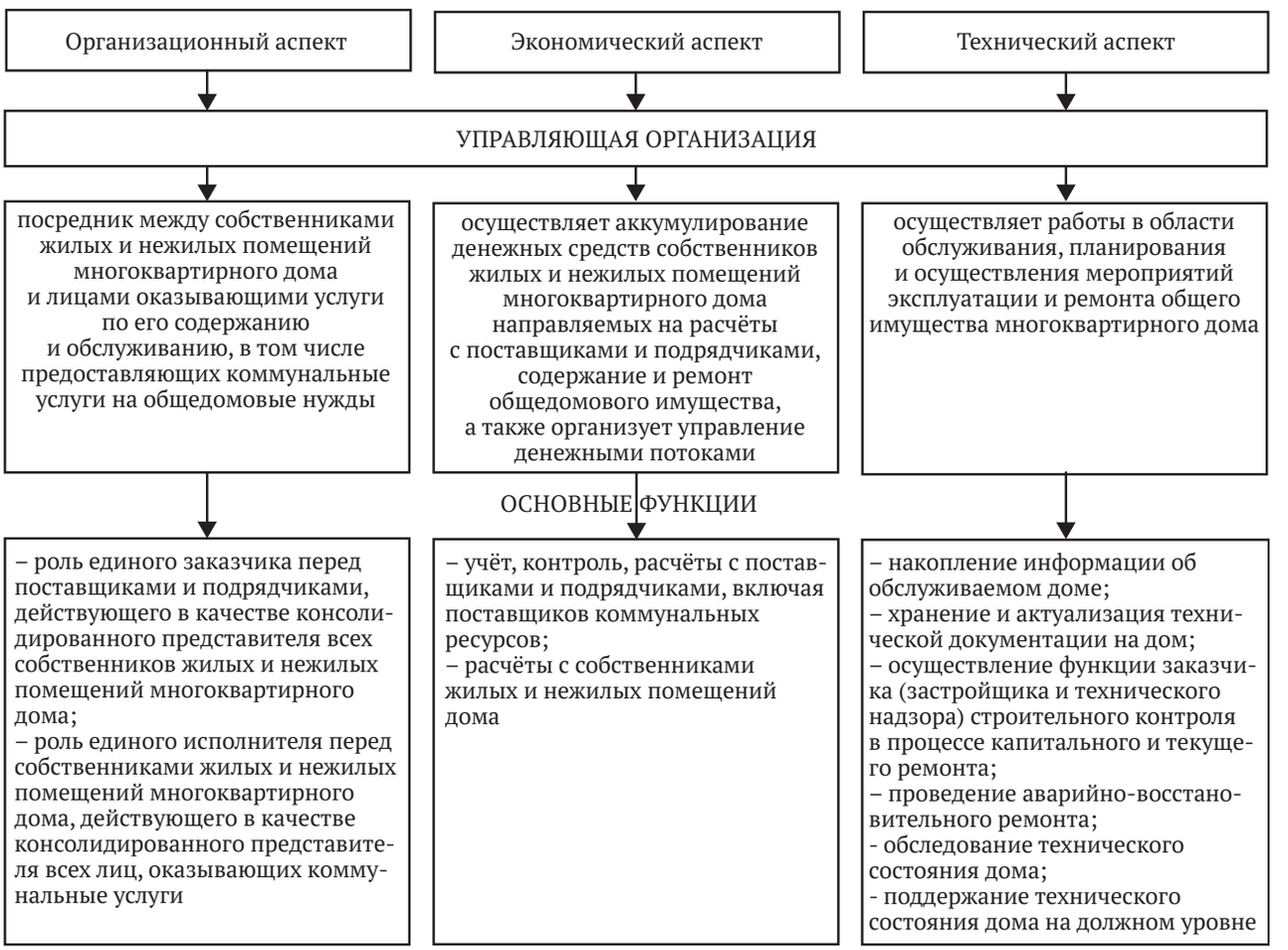

Рис. 1. Понятие управляющей организации

Fig. 1. The concept of the managing organization

является Дж. Хиггинс, который рассматривал их с точки зрения элементов бухгалтерского учета, позволяющих аккумулировать затраты на определенных уровнях управления. Основным принципом теории Хиггинса является «ответственность структурных подразделений только за те доходы и расходы, которые они могут контролировать» [4, с. 1347].

Центр ответственности можно рассматривать в качестве части управленческой системы организации [5]. Л.В. Шалаева под центром финансовой ответственности понимает сегмент финансовой структуры организации, ориентированный на достижение стратегических установок, наделенный ответственностью, выполняющий функции контроля и координации финансово-хозяйственных процессов [6]. Г.А. Адамова, характеризуя центр ответственности с точки зрения управления, в качестве главных выделяет такие признаки, как «наделение руководителя центра полномочиями по распоряжению ресурсами и принятию решений, направленных на реализацию поставленных перед центром задач; наличие подконтрольных показателей, служащих основными ориентирами для оценки деятельности центра ответственности; определение места конкретного центра в структуре управления, а также движения отчетной информации по каналам прямой и обратной связи; закрепление персональной ответственности за результаты функционирования центра и достижения утвержденных планов» [7].

С нашей точки зрения, центр ответственности представляет собой функциональную сферу или область ответственности в организации, деятельность которой связана с возникновением различного рода затрат и доходов. Применительно к управляющей организации, в качестве центра ответственности необходимо выделить многоквартирный дом, обслуживаемый организацией на основе договора управления многоквартирным домом с собственниками жилых и нежилых помещений. В случае если управляющая организация обслуживает значительное количество многоквартирных домов, то возможно объединение в границах одного центра ответственности нескольких домов, например, объединенных по территориальному признаку и имеющих общие каналы обеспечения ресурсами. В этом случае каждый многоквартирный дом будет являться местом возникновения затрат и доходов, отчетным сегментом организации. Таким образом, центр ответственности в управляющей организации – это структурно и технологически обособленная деятельность, руководитель которой наделен правом принятия решений по использованию ресурсов (как правило, материальных и трудовых, в более ограниченной степени – финансовых); обладает полномочиями, достаточными для обеспечения бесперебойного поступления коммунальных ресурсов, выполнения работ по обслуживанию и ремонту общедомового имущества, созданию комфортных условий для проживания; отвечает за выполнение установленных планов и контрольных показателей.

При формировании центров ответственности необходимо учитывать ряд определенных требований, позволяющих в максимальной степени эффективно сформировать структуру центров ответственности и систему их взаимосвязей в управляющей организации **(рис. 2)**.

Иерархия центров ответственности в управляющей организации на самом низшем уровне включает отдельный обслуживаемый дом, далее центры могут объединяться по территориальному признаку в более крупные. Разделение по территориальному признаку является наиболее оптимальным, поскольку позволяет рационально использовать имеющиеся ресурсы, минимизировать затраты за счет объединения дублирующих функций персонала.

Стандартной классификацией центров ответственности в зависимости от их функций (возложенной ответственности) является выделение четырех видов центров ответственности: 1) затрат; 2) доходов (продаж); 3) прибыли и 4) инвестиций. Применительно к деятельности управляющей организации центром ответственности является дом, который в целом служит центром прибыли, т.е. руководитель данного подразделения отвечает и за поступающие доходы, и за понесенные им затраты. Вместе с тем в случае необходимости в пределах центра ответственности в виде многоквартирного дома (или их совокупности, объединенные по территориальному признаку) можно выделить и центры затрат, и центры доходов.

Деятельность каждого центра ответственности обязательно подлежит оценке, что вытекает из принципа персональной ответственности управляющего за полученные результаты работы. В качестве основных показателей деятельности всех центров ответственности А.А. Вострова выделяет [8]:

1) результативность – достижение плановых показателей;

2) эффективность – выпуск запланированного объема продукции с наименьшими затратами ресурсов.

Эффективность центра ответственности управляющей организации можно определить двумя параметрами: 1 достижением поставленных целей (как финансовых, так и нефинансовых) и 2) эффективностью использования ресурсов (соотношение выхода и входа). Наиболее эффективным будет тот центр ответственности, который выполнил поставленные перед ним задачи, затратив при этом минимальное количество ресурсов без ущерба качеству оказываемых услуг по управлению домом, содержанию и обслуживанию общедомового имущества. Эффективность деятельности центров ответственности определяет эффективность управляющей организации в целом, что в конечном счете отражается на ее положении на рынке, способности создавать стоимость и повышать капитализацию.

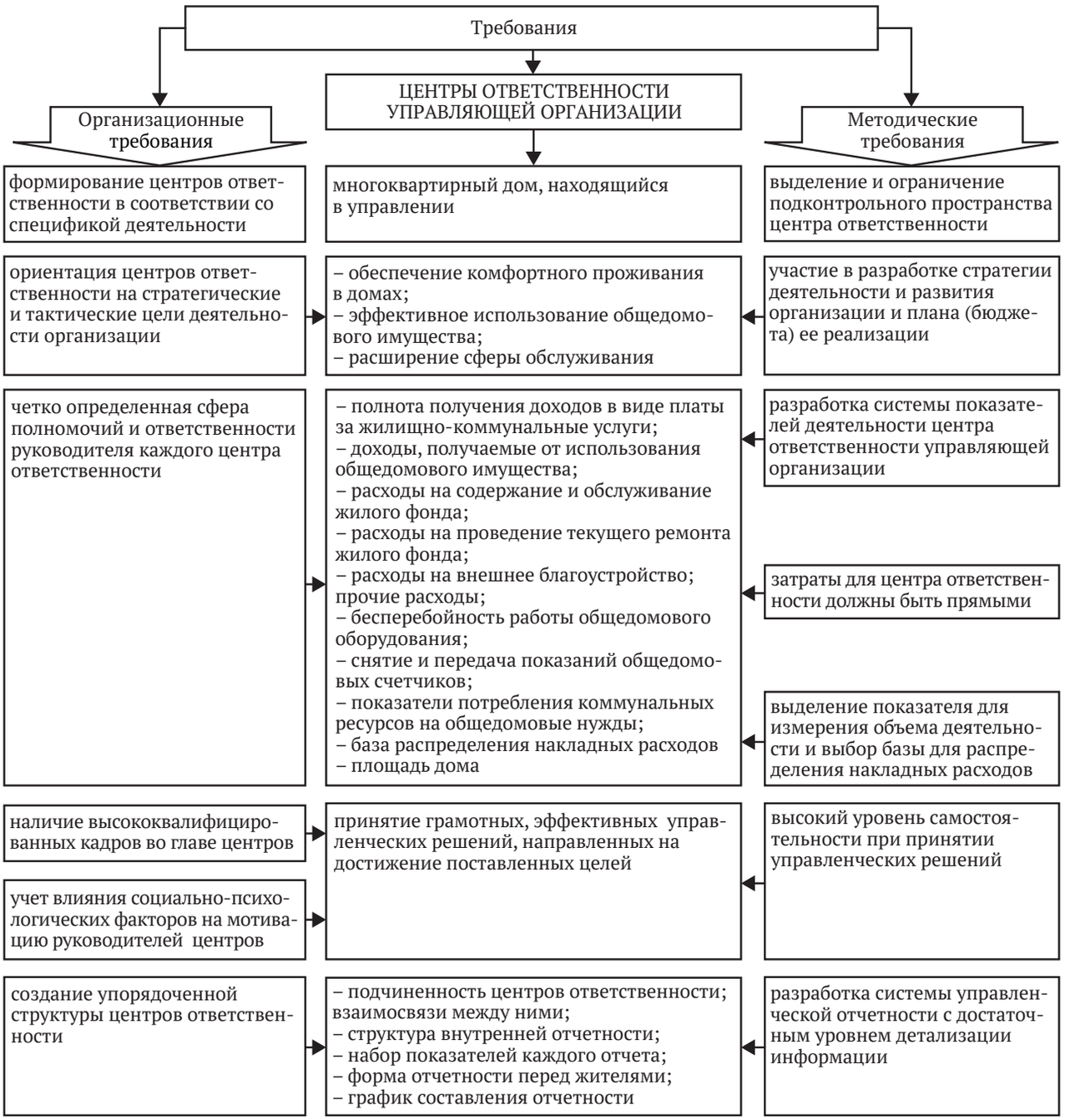

Рис. 2. Расшифровка требований к учету по центрам ответственности управляющей организации

Fig. 2. Deciphering the accounting requirements for the responsibility centers of the managing organization

Организация учета по центрам ответственности

Учет по центрам ответственности – система отражения, обработки, контроля плановой и фактической информации на входе и выходе из центра ответственности. С точки зрения Ф. Овино, учет по центрам ответственности – это метод административного учета, который имеет дело с показателями затрат и доходов, а также используется для измерения результатов всех центров ответственности, где эффективность менеджеров оценивается на основе вещей, которые находятся под их контролем [9]. Н.Б. Левичева называет «систему, измеряющую запланированные размеры работ с фактически произведенными объемами в рамках каждого центра ответственности, учетом ответственности» [10].

Учет по центрам ответственности – это система выявления причинно-следственной связи между деятельностью и результатами этой деятельности, позволяющая легко оценивать результаты деятельности подразделений, что приводит к мотивации различных сегментов организаций за счет использования концепции децентрализации. Это эффективный метод контроля затрат [11].

Учет по центрам ответственности, являясь элементом системы управления, направлен на достижение повышения эффективности управления подразделениями организации на основе учета ответственности за результаты и, как следствие, усиление мотивации менеджеров и работников этих центров [12]. Организация учета по центрам ответственности в управляющей организации позволит достичь главной цели управленческого учета – обеспечения информационных запросов системы управления, а также правильного ведения бухгалтерского финансового учета, в рамках которого будет обеспечено соотнесение доходов и расходов, всех видов ресурсов по каждому объекту учета затрат – отдельному многоквартирному дому.

Необходимо отметить, что учет по центрам ответственности не ограничивается чисто учетной функцией в виде регистрации информации о произошедших явлениях и событиях. Как инструмент управленческого учета он включает в себя такие неотъемлемые части, как бюджетирование и контроль. Цель учета по центрам ответственности – помочь руководству в планировании, создании и контроле центров ответственности в организации [13]. Учет и управление по центрам финансовой ответственности имеют непосредственную связь с другими учетно-управленческими технологиями [8]. В целях подтверждения достоверности управляющие компании обязаны раскрывать финансово-экономическую информацию своей работы. Одними из важнейших документов с такой информацией выступают сметы доходов и расходов, а также отчеты об их выполнении [14]. Предварительно составленные и утвержденные жителями дома сметы и являются элементами бюджетирования в управляющих организациях, а отчеты об их выполнении – элементами контроля. Согласно требованиям законодательства, в сфере жилищно-коммунального хозяйства информация о деятельности по управлению и обслуживанию отдельного многоквартирного жилого дома раскрывается перед жителями этого дома.

Выделение центров ответственности тесно связано и с таким элементом учета, как управление по отклонениям. Внедрение такого элемента в практику учета по центрам ответственности в управляющих организациях позволит улучшить качество управленческих функций, поскольку руководители центров ответственности несут персональную ответственность за установленные показатели и отклонение от них. Важным условием выделения контрольных показателей является возможность влияния на них руководства центра ответственности. Включение в состав отчетных показателей заведомо неконтролируемых величин существенно снижает мотивацию не только управленческого персонала, но и рядовых сотрудников [6].

Таким образом, учет по центрам ответственности в максимальной степени отвечает специфике деятельности управляющей организации и является необходимым инструментом ее управления. Учет по центрам ответственности в управляющей организации позволяет решать такие задачи, как:

– соотнесение системы управленческого учета с организационной структурой (расположение и количество многоквартирных домов, находящихся в управлении эксплуатацией жилого фонда);

– ориентация управления на увеличение эффективности принятых решений (обеспечение благоприятных и безопасных условий проживания граждан, надлежащее содержание общего имущества в многоквартирном доме, решение вопросов использования общедомового имущества, а также качественное предоставление коммунальных услуг жителям многоквартирного дома);

– своевременное, полное и достоверное отражение в учете всех элементов фактических и плановых затрат и результатов, связанных с содержанием,обслуживаниемиремонтомобщедомового имущества, управлением этим имуществом,

обеспечением собственников жилых и нежилых помещений коммунальными ресурсами;

– использование методов управления затратами с учетом особенностей управления и обслуживания каждого многоквартирного дома;

– контроль за использованием всех видов ресурсов (в первую очередь коммунальных, требуемых организации для управления и обслуживания каждого многоквартирного дома), а также за соблюдением смет расходов;

– выявление резервов снижения расходов управляющей организации и тем самым увеличение рентабельности деятельности. Спецификой деятельности управляющих организаций являются фиксированные тарифы на обслуживание, содержание и ремонт жилого фонда; управление многоквартирными домами, установленные договорами управления многоквартирным домом с собственниками жилых и нежилых помещений, тарифами на коммунальные услуги, поэтому возможности увеличения доходной части крайне невелики, что приводит к необходимости эффективного управления затратами;

– определение и оценка результатов деятельности управляющей организации по каждому многоквартирному дому, что позволит быстро и качественно формировать не только внутреннюю управленческую отчетность, но и отчетность, предоставляемую жителям многоквартирных домов по итогам отчетного года;

– определение ответственных лиц за отчетные показатели деятельности: доходы (сборы денежных средств за жилищно-коммунальные услуги) и затраты (фактический объем использованных ресурсов);

– создание базы для мотивации сотрудников управляющей организации (например, внедрение ресурсосберегающих технологий);

– формирование необходимых видов управленческой отчетности о деятельности управляющей организации;

– формирование информации о состоянии расчетов за коммунальные ресурсы каждой ресурсоснабжающей организации по каждому центру ответственности, контроль за правильностью расчетов потребления ресурсов, полнотой и своевременностью расчетов с поставщиками ресурсов.

«*Организация учета по местам возникновения затрат и центрам ответственности позволяет децентрализовать управление затратами, наблюдать за их формированием на всех уровнях управления, использовать специфические методы контроля расходов с учетом особенностей деятельности каждого подразделения, выявлять виновников непроизводительных затрат и, в конечном итоге, существенно повысить экономическую эффективность хозяйствования*» [15].

Дифференциация доходов и расходов по местам и центрам затрат позволяет активно управлять процессом их формирования, обеспечивает заинтересованных пользователей детальной информацией для управления и контроля, дает возможность выявить экономию или перерасход ресурсов по зависящим и не зависящим от конкретных исполнителей причинам. В каждом центре ответственности аккумулируется учетная информация в части как планирования его деятельности, так и контроля и анализа фактических показателей. Каждый центр ответственности должен функционировать согласно установленным целям и задачам, осуществляя функции контроля, регулирования, координации деятельности по управлению многоквартирным домом, его содержанию и текущему ремонту.

Характерные особенности системы управленческого учета по центрам ответственности в управляющей организации заключаются в организации взаимосвязи и взаимодействия трех элементов: показателей работы, системы отчетности и возложенных обязанностей (функций) на руководителей и персонал центра ответственности **(рис. 3)**.

Рис. 3. Характеристика учета по центрам ответственности

Fig. 3. Characteristics of accounting by responsibility centers

Все эти элементы необходимо определять по каждому обслуживаемому дому. В зависимости от условий договора управления многоквартирным домом условия деятельности управляющей организации и перечень выполняемых ею работ могут носить индивидуальный характер. Вместе с тем, Жилищный кодекс Российской Федерации определяет минимальный перечень работ по управлению, содержанию и обслуживанию общедомового имущества. Все это приводит к тому, что контрольные показатели, система отчетности и функциональные обязанности руководителей центров ответственности имеют как общие параметры, так и могут иметь значительные различия.

Организация учета по центрам ответственности предполагает определенную последовательность действий. Т. Мадхури предлагает следующие этапы формирования учетной системы по центрам ответственности [16]:

1) выделение центра ответственности или затрат;

2) отслеживание фактической производительности каждого центра ответственности;

3) сравнение фактической производительности с целевой;

4) анализ различий между фактической производительностью и целевой;

5) определение обязанностей для каждого центра после анализа отклонений;

6) доведение корректирующих действий до сведения сотрудников каждого центра.

Таким образом, применительно к управляющей организации эта схема будет иметь определенный вид **(рис. 4)**.

Регулярное и оперативное обсуждение итогов выполненных работ в отчетном периоде, привлечение к этому не только руководства и руководителей центров ответственности, но и рядовых работников, позволит своевременно решать проблемы, возникающие в функционировании каждого центра ответственности, вырабатывать мероприятия по улучшению деятельности и сокращению затрат, тем самым способствуя повышению эффективности работы. Отсутствие оперативного управления материальными и информационными потоками

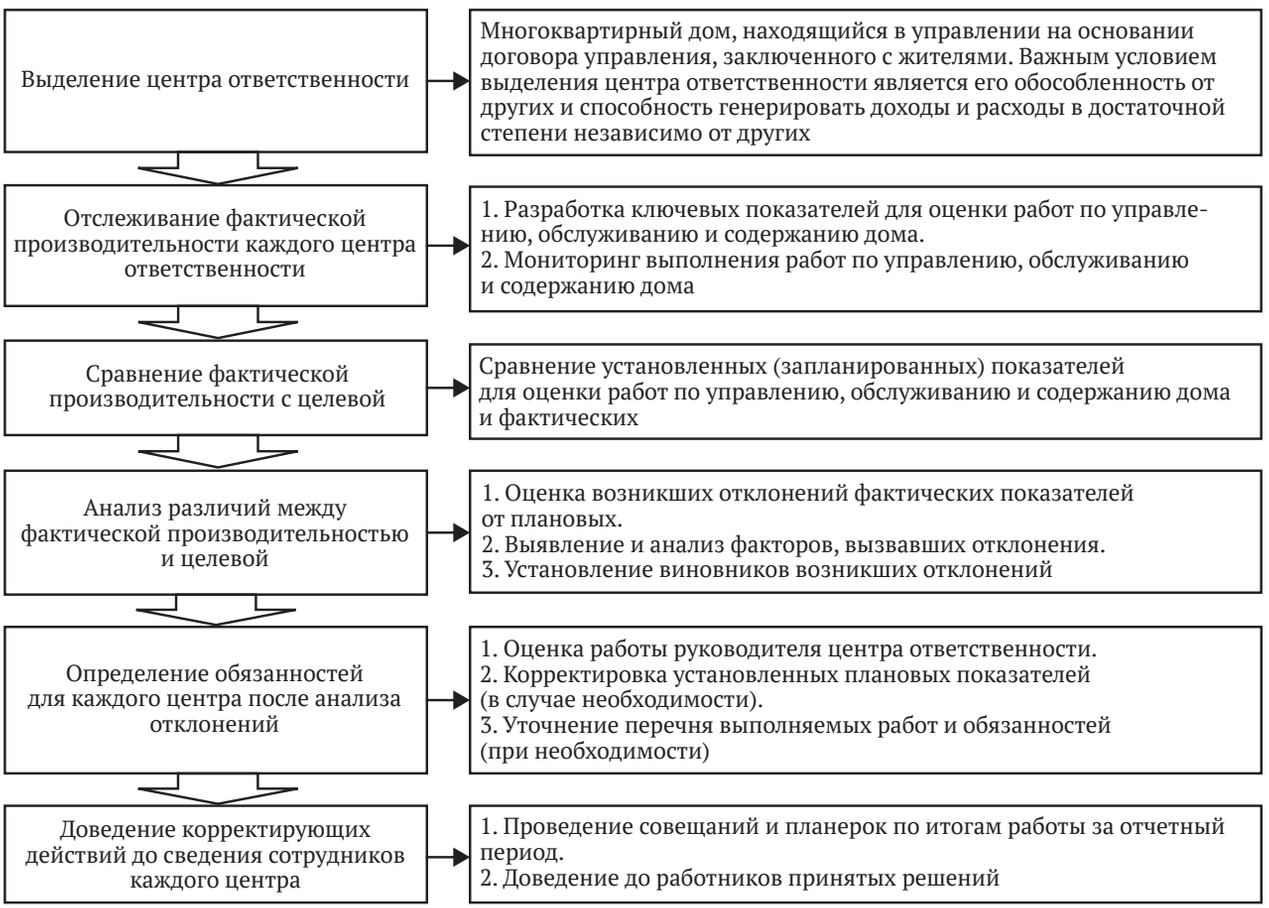

Рис. 4. Последовательность работ в системе учета по центрам ответственности

Fig. 4. The sequence of work in the accounting system by responsibility centers

затрудняет принятие управленческих решений и планирование их дальнейшей работы. Наиболее важными видами ресурсов являются: персонал, материально-технические ресурсы, финансы, информационные ресурсы [17]. Показатели использования всех видов ресурсов являются ключевыми для центра ответственности в виде обслуживаемого многоквартирного дома. Эти показатели необходимо включать в сметы и отчеты центров ответственности.

Обобщая вышеизложенное, использование учета по центрам ответственности в управляющих организациях в максимальной степени соответствует особенностям их деятельности, позволяет легко сформировать как внешнюю, так и внутреннюю отчетность, полезную для пользователей, способствует принятию эффективных управленческих решений для достижения поставленных целей. Система учета по центрам ответственности дает возможность определить недостатки в деятельности того или иного сегмента организации, повысить эффективность управленческих решений и снизить затраты предприятия [18]. «Учет по центрам ответственности решает задачи по координации, планированию, контролю и выработке необходимых рекомендаций для принятия управленческих решений» [19, с. 56].

Таким образом, построение структуры центров ответственности в соответствии с особенностями деятельности управляющей организации, ее организационной структурой позволяет связать деятельность каждого подразделения с ответственностью конкретных лиц, оценить результаты каждого подразделения и определить их вклад в общие результаты деятельности организации.

Заключение

Подводя итоги, следует отметить, что назначение учета по центрам ответственности заключается в том, что это бухгалтерская система, которая обеспечивает отражение, накопление и анализ предоставленной информации о затратах и конечных результатах, позволяет оценивать и контролировать результаты деятельности структурных единиц и конкретных руководителей. Организация учета по центрам ответственности способствует формированию четкого механизма управления деятельностью управляющей организации путем распределения стоящих перед ней задач между всеми уровнями управления, совершенствованию системы внутренней отчетности и повышению уровня мотивации персонала в достижении высоких результатов работы. Таким образом, выделение центров ответственности в управляющей организации ставит своей целью помощь руководителям и работникам в организации управления основными показателями деятельности организации.

Сама организация учета по центрам ответственности дает возможность своевременно контролировать затраты (расходы), доходы и результаты на разных уровнях управления управляющей организации и оценивать работу отдельных руководителей и подразделений на основе согласованных планов деятельности (смет), оперативной взаимоувязанной отчетной информации и первичного анализа. Поэтому целесообразно, чтобы деятельность управляющей организации по всем направлениям, как основным, так и вспомогательным, осуществлялась путем выделения центров ответственности

Концепция учета по центрам ответственности позволяет количественно сопоставлять и оценивать вклад различных подразделений (жилых многоквартирных домов) в изменение конечных финансовых результатов управляющей организации. Ведение учета по центрам ответственности позволит оценить влияние каждого выделенного в структуре организации центра на формирование итоговых результатов всей управляющей организации и проконтролировать возникшие отклонения отдельно по каждому центру ответственности, что будет способствовать увеличению эффективности деятельности организации.

Иерархия центров ответственности определяет финансовую структуру управляющей организации. Для того чтобы учет по центрам ответственности в полной мере выполнял возложенные на него задачи, необходимо четко определить границы каждого центра ответственности, их взаимосвязи (в том числе и по контрольным показателям), структуру, порядок их взаимодействия. Важным элементом в системе учета и управления по центрам ответственности является система прямой и обратной связи, информационные потоки между руководителями центров. Считаем наиболее приемлемой для управляющих организаций использовать стандартную классификацию центров ответственности, выделяющую центры затрат, центры доходов, центры прибыли. В качестве показателя сравнения эффективности деятельности центров ответственности предлагается сопоставление результатов деятельности и затраченных ресурсов: наиболее эффективным будет тот центр ответственности (многоквартирный дом), который выполнил поставленные перед ним задачи, затратив при этом минимальное количество любых ресурсов. Для каждого центра ответственности и всей организации в целом должна быть разработана система контрольных

показателей для текущей оценки деятельности и ее результатов, которые найдут свое отражение в системе отчетности.

Практическое применение разработанной методики организации учета по центрам ответственности в управляющих организациях позволит максимально точно планировать доходы, расходы и прибыль организации и определять наиболее рентабельные центры ответственности (многоквартирные дома, деятельность по управлению, обслуживанию и содержанию которых наиболее успешна), проводить анализ структуры постоянных и переменных затрат, маржинального дохода и формирования прибыли в целом по управляющей организации, принимать более эффективные управленческие решения о дальнейшем развитии деятельности. Использование учета по центрам ответственности будет способствовать повышению эффективности управления управляющими организациями.

Необходимо также отметить, что, несмотря на все преимущества применительно к деятельности управляющих организаций, учет и управление по центрам ответственности не являются залогом высоких результатов бизнеса. Центры ответственности выступают составными элементами внутреннего планирования и контроля деятельности управляющей организации, что предполагает взаимосвязь целевых показателей каждого выделенного центра с краткосрочными и долгосрочными планами деятельности управляющей организации, ее стратегическими задачами.

Список литературы

1. Akhmetova I.G., Derbenyova A.A., Dyganova R.R., Husainova E.A. Management organization accounting for the responsibility centers. In: *E3S Web of Conferences*. France: EDP Sciences. 2019;124:05030. https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912405030

2. Ульянова Н.В. Проблемы методологии учета и бюджетирования по центрам финансовой ответственности затрат. *Аудит и финансовый анализ*. 2012;(6):54–63.

3. Зыкова Т.Б. Процесс информационного обеспечения в системе управленческого учета. *Экономика и предпринимательство*. 2017;(10-2(87)):671–676.

4. Куприянова Т.А., Вострова А.А., Долгих А.С. Центры ответственности как элемент бюджетирования в угольной компании. *Российское предпринимательство*. 2017;18(8):1345–1352. https://doi.org/10.18334/rp.18.8.37768

5. Завьялова Е.С. Учет затрат по центрам ответственности. *Проблемы современной экономики (Новосибирск)*. 2014;(18):174–177.

6. Шалаева Л.В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета. *Международный бухгалтерский учет*. 2018;21(2):159–172. https://doi.org/10.24891/ia.21.2.159

7. Адамова Г.А. Актуальные проблемы организации учета по центрам финансовой ответственности. *Вестник университета*. 2019;(5):116–120. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-116-120

8. Вострова А.А. Учет затрат по центрам ответственности. В сб.: *Материалы 56 Междунар. науч.-практ. конф. «Актуальные вопросы экономических наук». Новосибирск, 19 янв.–14 февр. 2017 г.* Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества»; 2017:146–149.

9. Owino P., Munene J.C., Ntayi J.M. Does responsibility accounting in public universities matter? *Cogent Business & Management*. 2016;3(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1254838

10. Левичева Н.Б. Особенности организации структуры управления на основе выделения центров финансовой ответственности. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2016;(2(54)):189–195.

11. Biswas T. Responsibility accounting: A review of related literature. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. 2017;4(8):202–206.

12. Каурова О.В., Подсевалова Е.Н. Учет затрат по центрам ответственности. *Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет*. 2009;(3):3–7.

13. Responsibility accounting – meaning, steps, advantages and more. URL: https://efinancemanagement.com/budgeting/responsibility-accounting (дата обращения: 26.02.2022).

14. Рожкова Д.Ю. Особенности системы управленческого учета затрат в управляющих организациях ЖКХ. *Учет. Анализ. Аудит*. 2020;7(4):33–42. https://doi.org/10.26794/2408-9303-2020-7-4-33-42

15. Ивашкевич В.Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат. *Бухгалтерский* учет. 2000;(5). URL: https://base.garant.ru/972492/ (дата обращения: 29.06.2021).

16. Thakur M. Responsibility accounting. URL: https://www.wallstreetmojo.com/responsibility-accounting/ (дата обращения: 18.02.2022).

17. Shevelev A.E., Sheveleva E.V., Gvozdev M.Yu. Methods of internal control in integrated management accounting system of the enterprise. *SHS WEB of Conferences*. 2017;35(2):01115. https://doi.org/0.1051/shsconf/20173501115

18. Хахонова Н.Н., Емельянова И.Н., Юрина А.А. Особенности организации работы центров ответственности на предприятии. *Учет и статистика*. 2020;(3(59)):35–42.

19. Алборов Р.А., Ливенская Г.Н. Управленческий учет затрат по центрам ответственности в производственных организациях. Ижевск: Издательский дом «Удмуртский университет»; 2013. 108 с.

References

1. Akhmetova I.G., Derbenyova A.A., Dyganova R.R., Husainova E.A. Management organization accounting for the responsibility centers. In: *E3S Web of Conferences*. France: EDP Sciences. 2019;124:05030. https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912405030

2. Ulyanova N.V. Problems of accounting and budgeting methodology according to financial responsibility cost centers. *Audit i finansovyi analiz*. 2012;(6):54–63. (In Russ.)

3. Zykova T.B. The process of information support in management accounting system. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2017;(10-2(87)):671–676.

4. Kupriyanova T.A., Vostrova .A., Dolgikh A.S. Responsibility centers as an element of budgeting in a coal company. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*. 2017;18(8):1345–1352. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/rp.18.8.37768

5. Zav'yalova E.S. Cost accounting for responsibility centers. *Problems of Modern Economics*. 2014;(18):174–177. (In Russ.)

6. Shalaeva L.V. Financial responsibility centers in the strategic management accounting system. *International Accounting*. 2018;21(2(440)):159–172. (In Russ.). https://doi.org/10.24891/ia.21.2.159

7. Adamova G.A. Actual problems of accounting organization on the financial responsibility centers. *Vestnik Universiteta*. 2019;(5):116–120. (In Russ.). https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-116-120

8. Vostrova A.A. Cost accounting for responsibility centers. In: *Materials of the LVI Inter. Sci. and Pract. Conf. "Topical issues of Economic Sciences"*. Novosibirsk, Jan. 19 – Feb. 14, 2017. Novosibirsk: "Tsentr razvit. nauch. sotrud." Ltd; 2017:146–149. (In Russ.)

9. Owino P., Munene J.C., Ntayi J.M. Does responsibility accounting in public universities matter? *Cogent Business & Management*. 2016;3(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1254838

10. Levicheva N.B. Features of the organization of the management structure based on the allocation of centers of financial responsibility. *Vestnik of Rostov State University (RINH)*. 2016;(2(54)):189–195. (In Russ.)

11. Biswas T. Responsibility accounting: A review of related literature. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. 2017;4(8):202–206.

12. Kaurova O.V., Podsevalova E.N. Cost accounting by responsibility centers. *Finansovyi vestnik: finansy, nalogi, strakhovanie, bukhgalterskii uchet*. 2009;(3):3–7. (In Russ.)

13. Responsibility accounting – meaning, steps, advantages and more. URL: https://efinancemanagement.com/budgeting/responsibility-accounting (accessed on 26.02.2022).

14. Rozhkova D.Yu. Special features of the cost accounting system in managing organizations of the housing and utilities sector. *Accounting. Analysis. Auditing*. 2020;7(4):33–42. (In Russ.). https://doi.org/10.26794/2408-9303-2020-7-4-33-42

15. Ivashkevich V.B. Organization of management accounting by responsibility centers and cost centers. *Bukhgalterskii uchet*. 2000;(5). (In Russ.). URL: https://base.garant.ru/972492/ (accessed on 29.06.2021).

16. Thakur M. Responsibility accounting. URL: https://www.wallstreetmojo.com/responsibility-accounting/ (дата обращения: 18.02.2022).

17. Shevelev A.E., Sheveleva E.V., Gvozdev M.Yu. Methods of internal control in integrated management accounting system of the enterprise. *SHS WEB of Conferences*. 2017;35(2):01115. https://doi.org/0.1051/shsconf/20173501115

18. Khakhonova N.N., Emelyanova I.N., Yurina A.A. Peculiarities of the organization of work of responsibility centers in the enterpriseurl. *Accounting and Statistics*. 2020;(3(59)):35–42. (In Russ.)

19. Alborov R.A., Livenskaya G.N. Managerial cost accounting for responsibility centers in production organizations Izhevsk: "Udmurt. Univ." Publ.; 2013. 108 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Зыкова Татьяна Борисовна – канд. экон. наук, доцент, Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 660037, Красноярск, просп. им. газеты «Красноярский рабочий», д. 31, Российская Федерация; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3254-2301; e-mail: tanaru@mail.ru

Куприянова Татьяна Анатольевна – канд. экон. наук, доцент, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 660037, Красноярск, просп. им. газеты «Красноярский рабочий», д. 31, Российская Федерация; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4918-765X; e-mail: kupriyanowa@list.ru

Information about the authors

Tatyana B. Zykova – PhD (Econ.), Associate Professor, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, 31 Krasnoyarsky Rabochy Ave., Krasnoyarsk 660037, Russian Federation; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3254-2301; e-mail: tanaru@mail.ru

Tatyana A. Kupriyanova – PhD (Econ.), Associate Professor, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, 31 Krasnoyarsky Rabochy Ave., Krasnoyarsk 660037, Russian Federation; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4918-765X; e-mail: kupriyanowa@list.ru

Поступила в редакцию **30.06.2022**; поступила после доработки **12.09.2022**; принята к публикации **17.09.2022**

Received **30.06.2022**; Revised **12.09.2022**; Accepted **17.09.2022**