



---

## ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОРГАНИЗИРАНЕ НА ЦЕНТРОВЕ ЗА ОТГОВОРНОСТ В АВТОТРАНСПОРТНО ПРЕДПРИЯТИЕ И МОДЕЛИ ЗА ИНФОРМАЦИОННО ОСИГУРЯВАНЕ

Теодора Рупска  
[t.roupska@abv.bg](mailto:t.roupska@abv.bg)

*Университет за национално и световно стопанство,  
гр. София, ул. 8-ми Декември,  
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ*

*Ключови думи: центрове за отговорност, автотранспортно предприятие, организиране, модели за информационно осигуряване.*

*Резюме: В статията са систематизирани възможностите за организиране на центрове за отговорност в автотранспортно предприятие и са разработени модели за информационно осигуряване за определяне на ефективността от дейността им. Разработена в три части. В първа част са представени видовете центрове за отговорност. Втора част е посветена на изследване на възможностите за организиране на центрове за отговорност за оперативните дейности в автотранспортното предприятие. В трета част са представени разработени от автора модели за информационно осигуряване на управлението за централните за отговорност в автотранспортното предприятие, за определяне на ефективността от работата им.*

### 1. УВОД

За значението на автомобилния транспорт е писано много в научната литература. Той непрекъснато се усъвършенства и развива. Но за управлението на автотранспортното предприятие е необходимо да се осигури информация за ефекта от осъществяваната оперативна дейност – превоз на пътници и/или товари, за да може да бъде управлявано успешно и да постига оптимални стопански резултати.

**Целта на настоящата статия** е да се представят възможности за организиране на центрове за отговорност в автотранспортно предприятие и модели, осигуряващи информация за определяне на ефективността от работата на центъра за постигане на най-успешно управление.

За постигане на основната цел на статията **авторът решава следните задачи:**

1. Представя систематизирано видовете центрове за отговорност, които може да се организират в автотранспортното предприятие.

2. Анализира възможностите, които всеки център осигурява за управлението на автотранспортното предприятие и предлага възможности за организиране на центрове за отговорност за оперативната дейност.
3. Разработва и предлага модели за осигуряване на информация на управлението за определяне ефективността от работа на центрoвете.

За постигане на целта и решаване на задачите се прилагат методите на наблюдение, сравнение, анализ, синтез, дедукция и индукция.

## 2. ВИДОВЕ ЦЕНТРОВЕ ЗА ОТГОВОРНОСТ

Центровете за отговорност са разграничими сегменти в предприятията, които може да се управляват отделно и за които може да се създаде отделна счетоводна информация [2, с.86]. Центровете за отговорност в стопанското предприятие се организират за да се реализира децентрализация при управлението и по-добро изпълнение на предварително разработените планове [4, р.390]. Самите те може да се организират според съществуващите сегменти в предприятието, както това е прието за целите на финансовото счетоводство и е постановено от МФСО 8 – Оперативни сегменти [3]. Организирането на отделените центрове е свързано с възможността да се реализира бюджетно управление и да се приложат различни инструменти за оценяване на постигнатите резултати, както и стимулиране на персонала за постигане на целите на предприятията [5, р.510]. За да се организират центрове за отговорност се прилага разграничението на разходите и приходите на контролируеми и неконтролируеми, като във всеки център се управляват само контролируемите. В отделното предприятие центрoвете за отговорност се организират само и конкретно за него. По наблюдения на автора, не са редки случаите когато предприятия с еднакви размери, работещи в рамките на един и същ сектор организират центрoвете си за отговорност по различен начин, като резултатите от дейността им в последствие са сходни.

В теорията и практиката са известни различни видове на центрове за отговорност [5, pp.510-511]. Първо това са известните в литературата на български език **разходните центрове**. Трябва да се обясни, че термина на английски език е **cost center**, което правилно се превежда на български език като „**центрове за производствени разходи**“ – нещо, което е твърде по-различно от съдържателна гледна точка от „**разходен център**“.

Друг вид центрове за отговорност са **приходните центрове**. Те също може да се организират в автотранспортно предприятие на оперативно ниво. В тях се контролират само приходите, без да има възможност да се влияе върху разходите.

**Центровете на печалба** са тези, които се организират според реализираните печалби – т. е. при тях може да се съпоставят приходи и разходи. Може да се каже, че това са най-подходящите центрове за организиране в автотранспортните предприятия, на оперативно ниво, защото може веднага да се установи ефекта от съответната автотранспортна дейност, като абсолютна величина (реализираната печалба) или като относителна величина (изчислена рентабилност на конкретно определена база.)

**Инвестиционните центрове**, които се организират за да управляват цялостния процес на инвестиции в предприятието, задължително трябва да съществуват и в автотранспортните предприятия. Това е така, тъй като посредством инвестиционните центрове се осъществява процеса на управление на предприятието. Този център, според някои автори, се намира на стратегическо ниво. Авторът напълно споделя тази теза и не разглежда инвестиционните центрове в автотранспортните предприятия в статията.

### **3. ОРГАНИЗИРАНЕ НА ЦЕНТРОВЕ ЗА ОТГОВОРНОСТ ЗА ОПЕРАТИВНИТЕ ДЕЙНОСТИ В АВТОТРАНСПОРТНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

Организирането на центрове за отговорност в автотранспортното предприятие е предизвикателство за неговото управление. Това е така, защото има различни начини да се организират те, от гледна точка на конкретния вид на центъра. От друга страна, е важно да се намери начин за обективна оценка на дейността му. Наред с оценката на изпълнението на заложените бюджетни показатели, лесно може да се оцени работата на центъра чрез установяване на ефекта от дейността му. Това става чрез определянето на абсолютни и относителни величини, характеризиращи ефективността от неговата работа. Освен това, автотранспортната дейност е доста по-различна във функционално отношение от други стопански дейности. При организирането на центрoвете за отговорност в автотранспортното предприятие е важно да се познават добре видовете центрове за отговорност, които може да се организират, както и предимствата и недостатъците, които имат. Само така може да се определи точно какви е най-подходящо да се организират в конкретното автотранспортно предприятие, с оглед осигуряване на възможност за най-ефективно управление.

Идеята, че трябва да се оценява как всеки център за отговорност изпълнява функционалната дейност, за която е организиран като елемент на успешното управление е разглеждана в научната литература и авторът напълно я подкрепя [1, с. III-27]. Трябва да се оцени как функционира центърът – успешно или не, ефективно или не. За да стане това факт, е необходимо да съществуват критерии за оценка. Основен критерий за оценка на дадена стопанска дейност, представен като абсолютна величина е реализираната печалба. А тя може най-лесно да се установи при организирането на центрове за печалба в автотранспортното предприятие. Или, според автора, най-подходящо е да се организират центрове на печалба за осъществяваната оперативна дейност – т. е. да се контролират едновременно и приходите, и разходите, като се получава директно информация за реализирания финансов резултат (печалба). Освен това, чрез организирането на такива центрове лесно може да се приложи бюджетирането като управленски подход, като едновременно с това се осигури възможност за контрол на разходите и приходите, които съпътстват автотранспортната дейност. Оценката за изпълнението на дейността на отделните центрове за печалба може да се задълбочи чрез изчисляване на относителни величини, характеризиращи ефективността на дейността – показатели за рентабилност изчислени на различна база.

Центровете за отговорност може да се организират по отделни сегменти в предприятията – географски или функционален. В автотранспортните предприятия, функционалните сегменти може да бъдат два – превоз на пътници и превоз на товари. Възможно е, с цел получаване на по-детайлна информация и по-точна оценка на дейността да се организират центрове по видове транспортни средства, осъществяващи конкретния превоз, както и центрове по отделни направления. Така например ако в предприятието се използват за превоз на пътници автобуси с различен брой места, може да се създаде информация за реализираните печалби по видове транспортни средства, която да се използва за анализ на ефективността.

В автотранспортното предприятие на оперативнo ниво може да се организират и центрове за производствени разходи за основната функционална дейност – превоз на пътници и/или товари или във връзка с организирана спомагателна дейност – ремонт на транспортни средства, която се изследва по-късно в статията. Тези разходи, направени в автотранспортното предприятие се отнасят до себестойността на транспортната услуга. При организирането на центрове за производствени разходи задължително трябва да се организира и приходен център. Но в този случай по-трудно може да се

съпоставят разходите отчетени в центъра за производствени разходи и съпоставимите с него приходи от приходния център. Това е така, защото приходите трябва да се разграничат чрез прилагането на математически подход. Това е възможно, но не е най-правилно, тъй като не винаги може приходите да се разпределят съвсем коректно икономически при прилагането на математически подход. Така може уверено да се твърди, че в автотранспортното предприятие е по-подходящо да се организират центрове на печалба, защото веднага се осигурява възможност за съпоставяне на приходите и разходите реализирани от отделния център, без извършването на допълнителни математически процедури. В резултат бързо и лесно може да се установи колко ефективна е неговата работа и при необходимост да се предприемат определени управленски въздействия.

В автотранспортните предприятия, освен основната функционална дейност, която носи приходите в предприятието, може да има и такава, която я подпомага. Тя се третира като спомагателна. Става дума за организирана ремонтна дейност функционираща като ремонтно звено (цех или работилница). За целите на управлението, спомагателната дейност може да се организира само като център за производствени разходи, тъй като тя извършва само разходи и не получава приходи. Ако по изключение, в случай, че има в даден момент свободен производствен капацитет, извърши услуга срещу заплащане на външно лице, то получените приходи от центъра са незначителни в сравнение с разходите, които той генерира. Разходите, които са генерирани от спомагателната дейност (център за производствени разходи) в края на отчетния период се разпределят въз основа на предварително определена база между основните дейности.

При избора на функционалния тип център за отговорност, който трябва да се организира, управлението на автотранспортното предприятие трябва да се ръководи от факта, как най-успешно ще се реализира неговата управленска функция по отношение на предприятието като цяло. Така, информацията за ефективността от дейността на центъра има ключово значение.

#### **4. МОДЕЛИ ЗА ИНФОРМАЦИОННО ОСИГУРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО ЗА ЦЕНТРОВЕТЕ ЗА ОТГОВОРНОСТ В АВТОТРАНСПОРТНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

В зависимост от това, какви центрове за отговорност са организирани в автотранспортното предприятие са разработени от автора и се предлагат модели за информационно осигуряване на управлението. При организиране на центрове за печалба информационното осигуряване може да се представи посредством следния модел:

##### **МОДЕЛ НА СПРАВКА ЗА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ ЗА ДЕЙНОСТТА НА ЦЕНТЪР ЗА ПЕЧАЛБА В АВТОТРАНСПОРТНО ПРЕДПРИЯТИЕ**

*Таблица № 1*

№	Наименование на прихода или разхода	Бюджетни	Отчетни	Отклонение
<i>I</i>	<i>Приходи от продажби</i>			
<i>II</i>	<i>Себестойност на продажбите:</i>			
1	За материали: - За горива - За смазочни материали			

2	- Други разходи За външни услуги			
3	- За ремонти - За застраховки - Други разходи			
4	За амортизации и обезценки			
5	За заплати			
6	За осигуровки			
7	Разпределени разходи от спомагателни центрове			
7	Други разходи			
<b>III</b>	<b>Финансов резултат</b>			

При организиране на центрове за производствени разходи информацията за тях може да се представи посредством следния модел:

**МОДЕЛ  
НА СПРАВКА ЗА РАЗХОДИТЕ ЗА ДЕЙНОСТТА  
НА ЦЕНТЪР ЗА ПРЕИЗВОДСТВЕНИ РАЗХОДИ  
В АВТОТРАНСПОРТНО ПРЕДПРИЯТИЕ**

*Таблица № 2*

№	Наименование на разхода	Бюджетни	Отчетни	Отклонение
<b>I</b>	<b>Видове разходи</b>			
1	За материали: - За горива - За смазочни материали - Други разходи			
2	За външни услуги - За ремонти - За застраховки - Други разходи			
3	За амортизации и обезценки			
4	За заплати			
5	За осигуровки			
6	Разпределени разходи от спомагателни центрове			
7	Други разходи			
<b>II</b>	<b>Себестойност на продажбите</b>			

Подобен модел на справка за разходи може да се предложи за център за производствени разходи, който е организиран като спомагателна дейност. В модела няма да съществува позиция **6 Разпределени разходи от спомагателни центрове**.

За управлението на разходите е подходящо да се създава и информация за техния вид спрямо промените, които настъпват с тях, при промяна на обема дейност. Така, за контролируемите разходи в центъра за производствени разходи се предлага разработването на подобен модел на справка, но с информация за постоянните и променливи разходи.

Тъй като при организирането на центрове за производствени разходи в автотранспортното предприятие задължително се организира и приходен център, моделът за информацията за приходите е подходящо да има следния вид:

**МОДЕЛ  
НА СПРАВКА ЗА ПРИХОДИТЕ  
ОТ ЦЕНТЪР ЗА ПРИХОДИ В АВТОТРАНСПОРТНО ПРЕДПРИЯТИЕ**

*Таблица № 3*

№	Наименование на прихода	Бюджетни	Отчетни	Отклонение
<i>I</i>	<i>Приходи от дейността на разходен център 1</i>			
<i>II</i>	<i>Приходи от дейността на разходен център 2</i>			
...	.....			
<i>N</i>	<i>Всичко приходи</i>			

Чрез разработените и предложени модели на справки за разходите в центрове за производствени разходи и приходи в приходния център се осигурява в най-голяма степен съпоставимост на приходи и разходи както и възможност за установяване на ефекта от дейностите в транспортното предприятие.

## 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За успешното управление на автотранспортното предприятие е необходимо да се осигури информация за ефекта от осъществяваната оперативна дейност – превоз на пътници и/или товари. Това става най-успешно чрез организиране на центрове за отговорност. В статията са представени систематизирано видовете центрове за отговорност, които може да се организират в автотранспортното предприятие. Анализирани са възможностите, които всеки център осигурява за управлението. Направени са предложения за организиране на центрове за отговорност в автотранспортното предприятие и модели за информационно осигуряване на управлението за оценка на ефективността от работа на центрoвете.

## ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Ламбовска, М., Основни принципи за оценяване в бюджетния контрол на организацията, „Механика, транспорт, комуникации“ том 14, брой 1, 2016 г., статия № 1286
- [2] Рупска, Т., Управленско счетоводство в аграрните предприятия – проблеми и решения, „ИК – УНСС“, София, 2014 г.
- [3] [МСФО 8 - Оперативни Сегменти от 12.17.2014 \(balans.bg\)](https://www.balans.bg) последно посещение на 27.10. 2022.
- [4] Demski, J., Managerial Uses of Accounting Information, University of Florida, Springer, 2008.
- [5] Hilton, R. W. & Platt D. E, Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121, Eleventh Edition, 2017.

# POSSIBILITIES OF ORGANIZING RESPONSIBILITY CENTERS IN ROAD TRANSPORT ENTERPRISES AND MODELS OF INFORMATION PROVISION

Teodora Roupska,  
[t.roupska@abv.bg](mailto:t.roupska@abv.bg)

*University of National and World Economy,  
Department: “Accounting and Analysis”  
Sofia, Students’ town “Hristo Botev”  
THE REPUBLIC OF BULGARIA*

**Key words:** *responsibility centres, motor vehicle enterprise, organization, information assurance models.*

**Abstract:** *The article systematizes the possibilities for organizing responsibility centres in a motor vehicle enterprise and models are developed for informational assurance of the effectiveness of their activities. The article is developed in three parts. The first one presents the types of responsibility centres. The second part is dedicated to researching the possibilities of organizing centres of responsibility for operational activities in the motor transport enterprise. In the third part, models developed by the author are presented for information provision of the management for the responsibility centres in the motor transport enterprise, to determine the efficiency of their work.*