

УДК 657.014.1

Пославська Л.І., аспірант,

Головай Н.М., к.е.н., доцент

Вінницький інститут економіки

Тернопільського національного економічного університету

## **ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПОНЯТТЯ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Удосконалення управління підприємством супроводжується підвищенням потреб до оперативності та достовірності інформації на кожному рівні управління. Тому виникає необхідність виділення в сформованій господарській структурі підприємств - центрів відповідальності, з метою організації контролю та регулювання витрат і доходів. У статті розглянуто переваги та недоліки формування центрів відповідальності.

Ключові слова: децентралізація, центри відповідальності, доходи та витрати.

Poslavska L., Golovay N.

## **CENTERS OF RESPONSIBILITY IN ENTERPRISE OF MANAGEMENT: CONCEPT, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

The annotation: The improvement of management enterprise accompanied by the increase of the necessities to the operationability and authenticity of information at every level of the management. Therefore there is a necessity of selection an enterprises-centers of responsibility in the formed economic structure, with the aim of organization of control and adjusting of expense and profits. The article reviews the advantages and disadvantages of forming centers of responsibility.

Keywords: decentralization, centers of responsibility, incomes and expenses.

Пославская Л.И., Головай Н.М.

## **ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ПОНЯТИЕ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

Совершенствование управления предприятием сопровождается повышением требований к оперативности и достоверности информации на каждом уровне управления. Поэтому возникает необходимость выделения в сложившейся хозяйственной структуре предприятий - центров ответственности, с целью организации контроля и регулирования расходов и доходов. В статье рассмотрены преимущества и недостатки формирования центров ответственности.

Ключевые слова: децентрализация, центры ответственности, доходы и расходы.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективне управління підприємством залежить від рівня інформаційного забезпечення, своєчасності, повноти та достовірності даних для прийняття рішень. Процес управління підприємствами ускладнюється внаслідок зростання потоків оперативної інформації; неспроможністю швидко із мінімальними затратами реагувати на потреби ринку, де технологія і стратегії конкурентів постійно змінюються. Ускладнення керованості бізнесу супроводжується зниженням швидкості прийняття управлінських рішень і запізнюванням інформації, переданої з підрозділів у централізований апарат управління. Удосконалення управління підприємством супроводжується підвищенням потреб до оперативності та достовірності інформації на кожному рівні управління, тобто виникає необхідність виділення в сформованій господарській структурі підприємств окремих самостійних підрозділів - центрів відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням організації центрів відповідальності займалися значне коло науковців, зокрема : Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, К. Друрі, Л.В. Нападівська, Ю.С. Цал-Цалко, В.Ф. Палій, Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж., М.Г. Чумаченко, В.О. Ластовецький та інші. Проте організаційні аспекти формування та впровадження центрів відповідальності в будівельних організаціях в літературі, присвяченій методології та організації обліку, висвітлені недостатньо.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад обліку за центрами відповідальності як засобу інформаційного забезпечення управління підрозділами та розгляд переваг та недоліків, з метою обґрунтування доцільності створення центрів відповідальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Побудова на підприємстві системи обліку в цілях управління бізнесом значною мірою залежить від своєчасності, повноти і достовірності даних, тому оптимізація організаційної структури з чітким виділенням підрозділів, дає змогу активізувати внутрішні чинники ефективного господарювання за рахунок посилення відповідальності суб'єктів управління за результати власних рішень і вдосконалити управління

витратами та доходами підприємств.

Нападовська Л.В. зазначає, що «виділення в структурі підприємства центрів відповідальності дає змогу поєднувати централізоване керівництво з максимальною ініціативою менеджерів структурних підрозділів в інтересах досягнення спільної мети» [6 с. 470].

Визначення поняття «центр відповідальності» вченими-економістами узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Трактування поняття «центр відповідальності»

Визначення	Автор
Підрозділ, який очолює керівник, що несе особисту відповідальність за результати його роботи	Атамас П.І. [1, с. 340]
Сегмент діяльності підприємства, в якому встановлено персональну відповідальність керівника за показники діяльності, які він повинен контролювати	Бутинець Ф.Ф. [2, с. 43]
Сфера (сегмент) діяльності, в межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює	Голов С.Ф. [3, с. 406]
Підрозділ підприємства, який очолює керівник, що володіє делегованими повноваженнями і відповідає за фінансово-господарські результати діяльності свого підрозділу	Маляревський Ю.Д. [7, с. 77]
Структурна одиниця підприємства, його економічний суб'єкт, у межах якого менеджер відповідає за доцільність понесених затрат та одержаних доходів	Нападовська Л.В. [ 6, с. 573]
Групування витрат на виробництво по окремих підрозділах і відповідальних особах, які контролюють собівартість продукції	Пушкар М.С. [8, с. 279]
Сегмент підприємства, що здійснює діяльність, менеджери якого здатні робити безпосередній вплив на результати і витрати цієї діяльності, несуть відповідальність і мотивуються за результати прийнятих рішень в межах покладених на них повноважень	Соколов Я.В. [10, с. 374]
Організаційна одиниця, відповідальність за яку покладено на менеджера. Центр відповідальності подібний невеликому бізнесу, і менеджер повинен управляти ним так, щоб принести максимальну вигоду тій організації, частиною якої він є	Энтони А. Аткинсон [11, 761]

Отже, центр відповідальності – це організаційна одиниця системи управління, керівник якої наділений певними делегованими йому вищим керівництвом повноваженнями, та відповідальний за результати виробничо-фінансової діяльності свого підрозділу для досягнення максимальної вигоди організації. Для виділення окремих центрів з метою закріплення відповідальності необхідно взяти до уваги організаційну і технологічну структуру підприємства, наявність та взаємодію його підрозділів. Центри відповідальності повинні забезпечити оптимальне поєднання всіх елементів в єдину систему управління; сполучення виробничої, науково-технічної, комерційної та економічної діяльності; отримання найбільшого економічного ефекту та ефективності використання виробничого потенціалу. Центр відповідальності як частина системи управління підприємством має переваги та недоліки, що узагальненні у таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги та недоліки обліку за центрами відповідальності

	Переваги	Недоліки
1	Можливість керівників зосередити увагу на стратегічному керуванні бізнесом	Ускладнюється процес координування діяльністю
2	Рішення приймаються оперативно та керівниками, що глибоко ознайомлені з проблемою	Внутрішня конкуренція між підрозділами
3	Підготовка менеджерів стратегічного рівня	Неефективний менеджмент на місцях
4	Посилюється контрольна функція за діяльністю окремих підрозділів підприємства	Неоднаковий обсяг робіт у різних підрозділах
5	Можливість виявляти відхилення основних показників діяльності від запланованих безпосередньо на місцях	Збільшуються витрати на утримання персоналу
6	Покращується інформаційна забезпеченість підприємства	Дублювання діяльності
7	Зростає орієнтованість на споживача	-

Отже, розподіл підприємств на центри відповідальності має ряд переваг, зокрема:

1. Можливість керівників зосередити увагу на стратегічному керуванні бізнесом. Перекладання відповідальності та прав на лінійних менеджерів при вирішенні поточних проблем сприятиме ефективнішому вирішенню стратегічних завдань на вищих рівнях управління. Вища адміністрація підприємства зосереджується на розробці загальних планів, координації роботи відділень і на оперативному контролі.

2. На відповідних рівнях управління рішення приймаються оперативно та керівниками, що глибоко ознайомлені з проблемою. Керівник підрозділу краще володіє ситуацією й, реагуючи в момент її появи, приймає більше своєчасне рішення (звичайно, якщо він не зв'язаний обов'язком інформувати вищестоящих керівників і чекати на них рішення). При цьому, знижуються витрати на передачу інформації в корпоративний центр, зменшується можливість її часткової втрати при передачі.

3. Керівники нижчого рівня набувають досвіду - підготовка менеджерів стратегічного рівня. Виділяються індивідуальні якості і компетентність працівників підрозділів, їхня працездатність, сумлінність, рівень знань, що дозволяє в майбутньому зайняти вищу посаду. Забезпечується мотивація та зацікавленість кожного працівника центру у високих результатах діяльності підрозділу.

4. Посилюється контрольна функція за діяльністю окремих підрозділів підприємства. Система обліку за центрами відповідальності забезпечує надійний вплив і контроль витрат та доходів на місцях їх виникнення, що, сприятиме своєчасному надходженню та обробці повної, всебічної та якісної інформації для прийняття управлінських рішень.

5. Можливість виявляти відхилення основних показників діяльності від запланованих безпосередньо на місцях. У межах будь-якого місця виникнення доходів і витрат можна встановити відповідальність за раціональне використання ресурсів компанії, що забезпечить раціональне управління цими показниками.

6. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції. Вмотивовані і добре підготовлені члени організації швидко виявляти зміни смаків клієнтів та розробляють плани, щоб реагувати на ці зміни.

Облік за центрами відповідальності має ряд недоліків, зокрема:

1. Ускладнюється процес координування діяльністю. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої автономії підрозділів. Збільшується необхідність координувати і

контролювати роботу підрозділів.

2. З'являється внутрішня конкуренція між підрозділами. При високому ступені децентралізації можлива наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації, менеджери можуть менш охоче ділитися інформацією або допомагати в скрутних ситуаціях керівникам інших підрозділів організації.

3. Можливе зниження ефективності деяких видів діяльності (через неефективний менеджмент на місцях). Зменшення відданості підприємству й можливість ухвалення рішення, вигідного для підрозділу, але не підприємства в цілому.

**Висновки.** Зважена оцінка переваг та недоліків децентралізації управління на базі формування центрів відповідальності дозволить підприємству побудувати ефективну і здатну до трансформації організаційну структуру, стійку до змін зовнішніх факторів і внутрішніх умов діяльності.

Облік за центрами відповідальності дозволяє оперативно контролювати витрати і результати на різних рівнях управління підприємства, оцінювати роботу окремих керівників та підрозділів на основі оперативної взаємопов'язаної звітної інформації, узгоджених планів діяльності та зумовлює запровадження трансфертного ціноутворення між ними. Це дозволить, здійснювати аналіз, планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства та підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

Отже, виділення центрів відповідальності є основою при створенні на підприємстві системи управлінського обліку, що дозволяє найбільш раціонально пов'язати між собою та реалізувати основні функції управління - організацію, мотивацію, облік, аналіз, контроль, планування.

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: 2-ге вид.: Навчальний посібник — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
2. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік / Ф.Ф. Бутинець. - Житомир: ЖІТІ, 2000. - 448 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
4. Маренич Т.Г. Центри відповідальності в системі управління витратами // Агроінком. – 2004. - № 11/12. – С. 17-18.
5. Нападівська Л. Управлінський облік: значення та застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств в умовах ринкових відносин // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. - № 10. – С. 45-55.
6. Нападівська Л.В. Управлінський облік: підруч. Для вузів / Л.В. Нападівська. – 2-

ге вид., допрац. та доп. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.

7. Перспективи управлінського обліку: організаційно-економічний механізм як основа ефективної діяльності підприємства. Монографія / Ю.Д. Маляревський, С.В. Лабужька, Л.В. Безкоровайна. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 164 с.
8. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): Монографія. - Тернопіль: Економічна думка, 1999. - 424 с.
9. Управленческий учет: учебник / под. ред. проф. Я.В. Соколова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 720 с.
10. Управленческий учет: учебное пособие (Бакалавриат) / под ред. проф. Я.В. Соколова. – М.: Магистр, 2009. – 428 с.
11. Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, С. Марк Янг. Управленческий учет, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 878 с.