

## SWOT-АНАЛІЗ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

*В статті розглядаються питання децентралізації управління, що дає можливість оперативно приймати рішення на відповідних рівнях управління. Центр відповідальності – це підрозділ, в якому контролюються понесені витрати, отриманий дохід, результат чи процеси їх інвестування. Сучасний менеджмент визнає необхідність реалізації і регламентації фінансової структури в межах управлінського обліку і бюджетування. Аналіз сильних і слабких сторін дасть змогу оцінити ефективність функціонування центру відповідальності.*

*The questions of decentralization of management which enables operatively to make decision on the proper levels management are examined in the article. A center of responsibility is subsection in which held the incurred charges, got profit, result or processes of their investing. A modern management is acknowledged by the necessity of realization and regulation of financial structure within the limits of administrative account and бюджетування. The analysis of strong and weak sides will enable to estimate efficiency of functioning of center of responsibility.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, управління, функції управління, організації управління.*

**Постановка проблеми.** Організаційна структура кожного підприємства характеризується наявністю і взаємодією його підрозділів і визначається як сукупність ліній відповідальності. Лінії відповідальності показують напрями руху інформації. Підрозділи підприємства (цехи, відділи, служби, департаменти, секції відділення) виконують різні функції і очолюються керівниками (менеджерами, завідувачами), які відповідають за їхню роботу. Зростання масштабів бізнесу викликає необхідність розподілити повноваження з прийняття рішень між різними рівнями управління. Тому організаційна структура суб'єкта господарювання формується у вигляді піраміди, де нижчі рівні менеджерів є підзвітними вищим рівням.

В процесі прийняття рішень делегуються повноваження керівникам структур підприємства, що означає децентралізацію управління. Це створює можливість вищого керівництва зосередитися на глобальних стратегічних проблемах, а оперативно приймати рішення на відповідних рівнях управління покладається на менеджерів, які найглибше розуміються на суті проблеми. Крім того менеджери набувають досвіду в управлінні, що дає їм змогу з часом зайняти відповідні посади. Проте децентралізація управління не позбавлена недоліків. До них належить ускладнення процесу координації діяльності, можливість появи нездорової внутрішньої конкуренції, збільшення витрат на утримання обслуговуючого персоналу.

Надання менеджерам права самостійно приймати рішення означає відповідальність за його наслідки. Тому центром відповідальності вважається підрозділ, що очолюється керівником, а останній, в свою чергу, несе відповідальність за результати діяльності осередку.

В сучасній вітчизняній практиці господарювання кожен такий осередок набуває змісту центру фінансової відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління за центрами відповідальності, оцінка їх діяльності, організація управлінського обліку за такими підрозділами знайшли своє відображення в працях вітчизняних вчених, практиків: М.Т. Білухи, Ф.Ф. Бутинця, В.І. Валуєва, З.В. Гуцайлюка, С.Ф. Голова, З.В. Задорожного, Я.Д. Крупки, А.М. Кузьмінського, М.В. Кужельного, С.О. Левицької, Л.Г. Ловінської, Н.М. Малюги, Є.В. Мниха, Л.В. Нападовської, О.А. Петрик, М.С. Пушкаря В.В. Сопко, В.В. Сопка, М.Г. Чумаченка, В.О. Шевчука, С.І. Шкарабана, та інших, а також вчених ближнього зарубіжжя – О.С. Бакаєва, В.Г. Балашова, В.Б. Івашкевича, В.О. Іркіова, В.Е. Керімова, М.П. Кондракова, М.И. Кутера, О.Є. Николаєвої, В.Д. Новодворського, В.Ф. Палія, С.А. Рассказової-Николаєвої, Я.В. Соколова, О.В. Соловьева, Л.В. Сотникової, В.І. Ткача, А.Н. Хорина, А.Д. Шеремета, Т.В. Шишкова та інших.

**Постановка завдання.** Центр відповідальності – це частина управлінської системи організації, в якій контролюються понесені витрати і отриманий дохід, результат чи процес їх інвестування. Керівник такого центру несе відповідальність за формування показників, що характеризують ефективність функціонування підрозділу. Сучасний менеджмент визнає необхідність реалізації і регламентації фінансової структури в межах управлінського обліку і бюджетування. Аналіз сильних і слабких сторін використання центрів фінансової відповідальності дасть змогу сформуванню інформацію про фінансову структуру підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Економічний зміст управління за центрами фінансової відповідальності втілений в таких функціях управління:

1. Планування. Кожний центр відповідальності планує свою діяльність у вартісних показниках за статтями, об'єднання яких дасть можливість сформуванню відповідні бюджети для підприємства в цілому. Затверджений керівником консолідований бюджет є директивним планом розвитку на наступний період і є обов'язковим для виконання всіма включеними в нього центрами фінансової відповідальності.

2. Контроль. Фактичне виконання свого бюджету центр відповідальності порівнює з планом з

метою контролю над встановленими показниками і попередження несприятливого розвитку ситуації як для керівника центру відповідальності, так і для керівника підприємства.

3. Звітність. Після закінчення звітного періоду менеджер центру відповідальності складає звітність про фактичне виконання бюджету (в форматі планово-фактичних відхилень). Всі відхилення аналізуються, виявляються причини їх виникнення, розробляються заходи щодо їх усунення.

4. Мотивація. Виконання бюджету окремими центрами відповідальності спрямовано на досягнення поставлених цілей. При цьому встановлюється залежність матеріальної винагороди і дотримання (чи недотримання) бюджету, яка мотивує керівництво і персонал центру відповідальності дотримуватися точного виконання (покращення) бюджетних показників.

Організація обліку за центрами відповідальності дозволяє децентралізувати управління витратами і доходами, здійснити контроль за їх формуванням на всіх рівнях менеджменту, встановити винних за виникнення непродуктивних витрат і в кінцевому результаті суттєво підвищити економічну ефективність господарювання [1, с. 164].

Аналіз сильних і слабких сторін об'єктів їх можливостей та загроз (SWOT-аналіз) частіше використовують стосовно бізнес-процесів чи бізнес-планування, разом з тим доцільним буде його застосування в контексті управлінського обліку, тобто при дослідженні управління за центрами відповідальності.

Можна виділити такі сильні сторони управління підприємством за центрами відповідальності:

1. Збільшення часу для стратегічного планування і можливість використання двох форматів складання бюджету доходів і витрат, а саме:

1) за функціональною ознакою (за напрямками діяльності чи бізнес-процесами), коли відповідальність за статті витрат в зведеному бюджеті доходів і витрат покладається на функціональних директорів підрозділів, об'єднаних в центри відповідальності, тому менеджери беруть на себе відповідальність за витрати, що пов'язані з виконанням конкретних функцій тільки в межах своїх повноважень;

2) за ресурсною ознакою, коли складається ресурсний бюджет для відображення суми витрат за складні ресурси. Інформація групується не в розрізі функцій центрів відповідальності, а за видами ресурсів.

Вибір того чи іншого варіанту формування бюджету доходів і витрат залежить від характеру структури управління підприємством (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, матричної).

Лінійна структура – це управління „по вертикалі”, при якому ланки, що стоять нижче строго підпорядковуються ланкам управління, що стоять вище.

Функціональна структура – це управління за окремими функціями (фінанси, постачання, збут, кадри, проектно-конструкторські та технологічні розробки тощо), при якому вища ланка керує нижчими тільки в межах однієї функції.

При матричному підході до організації управління в основі лежить інтеграція комплексу робіт, направлених на досягнення поставлених цілей. Основним принципом такої структури є взаємодія підрозділів підприємства, що забезпечують ефективне вирішення проблеми шляхом створення груп із спеціалістів окремих функціональних одиниць різних рівнів управлінської ієрархії [2, с. 48].

2. Забезпечення процесу ефективного делегування повноважень керівникам центрів відповідальності щодо прийняття оперативних управлінських рішень.

3. Ефективне впровадження концепції управління за відхиленнями. При такій управлінській структурі відомо, в якому підрозділі витрати перевищують доходи чи навпаки, тому керівник підприємства контролює діяльність центрів відповідальності і об'єктивно оцінює якість роботи їхніх очільників.

4. Обґрунтування бази розподілу загальногосподарських витрат за центрами відповідальності (центрами прибутку), що є важливим при веденні обліку в системі директ-костинг.

5. Мотиваційний підхід до виділення центрів відповідальності (виділення нових центрів, розділення і об'єднання існуючих).

Слабкі сторони і загрози – це попередня інформація для аналізу проблем економічного характеру [3, с. 74].

Що стосується слабких сторін в організації управління за центрами відповідальності, то до них належать:

1. Керівники центрів відповідальності розглядають тільки свій бізнес-напрямок, а не організацію в цілому, що може йти в розріз з принципом колегіальності бюджетування.

2. Ріст витрат на отримання додаткової інформації від керівників центрів, збільшення потоків документообігу.

3. Розмивання відповідальності за окремі статті основного бюджету між кількома керівниками (зокрема щодо ресурсного планування).

4. Збільшення часу на підготовку, узгодження і затвердження бюджету, що зумовлено великою кількістю учасників бюджетного процесу.

5. Некомпетентність та необізнаність керівників центрів відповідальності в галузі фінансового планування.

Потенційні можливості центрів відповідальності об'єднують:

1. Можливості оцінки результатів роботи конкретного підрозділу (ступінь досягнення цілей), порівняння ефективності різних підрозділів через фінансові показники.
2. Можливість привернення уваги топ-менеджменту підприємства до тих сфер діяльності, де це найбільш необхідно.
3. Можливість децентралізації бізнесу.
4. Можливість покращення системи мотивації працівників центру через виконання ними запланованих показників.
5. Можливість використання внутрішнього (трансфертного) ціноутворення.

Проте виділення центрів відповідальності створює для підприємства певні загрози, зокрема:

1. Затрати на побудову і впровадження такої системи управління в даний час не піддаються кількісній оцінці і можуть бути набагато більшими ніж отриманий від її використання ефект (наприклад, в короткотерміновій періоді). Це може зумовлюватися відсутністю нормативної документації, що регламентує фінансову структуру, а її підготовка відніме багато часу для впровадження нової системи.
2. Неприйняття даної системи функціоналами в силу різних причин.
3. Загроза появи дублюючих служб і функцій в різних підрозділах.
4. Зростання ризиків, пов'язаних з помилками в плануванні, які можуть бути неминучими на початкових етапах.

**Висновки.** Таким чином важливою складовою успіху підприємства при отриманні фінансового результату є виділення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоздатності на основі проведених змін в організаційній структурі, а саме побудова управління за центрами відповідальності. При впровадженні управлінського обліку і бюджетування на підприємстві доцільно використати аналіз сильних і слабких сторін, а також потенційних можливостей і загроз управління центрами відповідальності, що дасть змогу керівництву прийняти рішення щодо оптимізації управлінського процесу.

### Література

1. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : [учеб. для вузов] / Ивашкевич В.Б. – М. : Экономист, 2003. – 618 с.
2. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : [учеб.] / Керимов В. Э. – [3-е изд.] – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2007. – 484 с.
3. Балашов В. Г. Технологии повышения финансового результата: практика и методы / В. Г. Балашов, В. А. Ириков. – М. : МЦФЭР, 2009. – 672 с.

Надійшла 07.09.2009

УДК 339.138:658

С. Ю. САВІН

Херсонський національний технічний університет

## МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Досліджено сутність категорії "розвиток підприємства у ринковому середовищі", розглянуто підходи до визначення життєвого циклу підприємства, запропоновано методичні підходи до розрахунку граничного циклу розвитку.*

*The essence of a category development of the enterprise in the market environment is researched, approaches to definition of life cycle of the enterprise are considered, methodical approaches of calculation of limiting cycle of development are offered.*

*Ключові слова: життєвий цикл, маркетинговий підхід, розвиток підприємства.*

**Постановка проблеми.** З розвитком національної економіки постають питання щодо визначення закономірностей розвитку на мікрорівні з метою підвищення ефективності управління підприємствами. Можливість грамотно прогнозувати фактори, що впливають на характер розвитку підприємства по фазах, дозволяє уникати економічних ризиків та втрат і, таким чином, одержувати максимальні вигоди від функціонування в умовах ринкового середовища за рахунок можливості використання маркетингових процесів у бажаному напрямі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В економічній літературі розрізняють різні види розвитку в залежності від масштабу, напрямку змін, сфери виникнення тощо. Результати досліджень з питань управління розвитком соціально-економічних систем представлені в роботах Афанасьєва М.В., Клебанової Т.С., Вовк А.В., Мельника Л.Г. та ін. Зважаючи на різноманітність підходів в економічній літературі немає єдиного механізму управління розвитком підприємства, так як і немає згоди щодо визначення умов