

2. Ковалев В.В. Фінансовий аналіз: Управління капіталом, вибір інвестицій, аналіз звітності . -М.: фінанси і статистика, 2006. - 429с.
3. Шморгун Н.П., Головка В.І. Фінансовий аналіз. – К.: Центр навчальної літератури. 2006, - 528 с.

УДК 657

Чекан Ю., магістр,
Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу **Максименко Д.В.**,
Мукачівський державний університет

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Складність і велика кількість господарських операцій, які здійснюються на сучасному підприємстві, не дають можливості менеджерам вищого рівня безпосередньо контролювати ці операції. таких умовах виникає необхідність розділити організацію на окремі сегменти або підрозділи й дозволити менеджерам, які відповідають за ці структури, діяти самостійно, надаючи їм більший ступінь незалежності через делегування певних повноважень.

В період ринкової трансформації вітчизняної економіки зростає необхідність розробки ефективного економічного механізму стимулювання економії витрат. Розширення масштабів бізнесу, ускладнення його організаційної структури спричиняє необхідність передачі частини повноважень щодо прийняття певних рішень, у тому числі і щодо управління витратами, на різні рівні управління.

Неспроможність виживання підприємства в сучасних умовах без стратегічного менеджменту загально визнана. Особливо важливою є як сьогоднішня, так і прогнозована інформація про суб'єктів ринку – діючих і потенційних клієнтів, постачальників, інвесторів.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економічної науки з'являються нові дослідження та розробки щодо управління на основі відповідальності та їх практичного застосування. Однак, незважаючи на актуальність проблеми відсутні єдині організаційні підходи, категоріальні поняття, що характеризують управління за центрами відповідальності; немає єдності думок щодо змісту понять "центр відповідальності" та "центр витрат", їх класифікації тощо.

Ускладнення бізнесу та необхідність прийняття управлінських рішень в динамічній і важкопрогнозованому середовищі зумовили процес трансформації традиційного бухгалтерського обліку в систему обробки і аналізу фінансової інформації. Проблему розподілу витрат і доходів між окремими підрозділами (центрами відповідальності) вирішують шляхом встановлення взаємозв'язку витрат і доходів з роботою конкретних відповідальних осіб.

Персонал повинен усвідомити, що від невеликих щоденних зусиль кожного залежить реалізація стратегічних цілей підприємства, в які також входить задоволення потреб працівників. Діяльність центрів відповідальності підлягає безперервному удосконаленню та постійному оцінюванню. Сфокусованість управлінського обліку через центри відповідальності має бути на управлінні видами діяльності, на клієнтах, багатофункціональних перспективах, тотальній системі якості тощо.

Підприємство складається з підрозділів, які взаємодіють, і керівники яких відповідають за їх роботу. Зростання масштабів бізнесу обумовлює необхідність розподілу повноважень за різними рівнями управління. Підрозділ, очолюваний керівником, який несе відповідальність за результати його діяльності називають центром відповідальності.

Центр відповідальності - сегмент діяльності, в межах якого встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює.

У системі управління вищий керівник має контролювати і оцінювати діяльність менеджера нижчого рівня, а вони здійснювати самоконтроль та інформувати вище керівництво

про результати діяльності. Для здійснення такого контролю існує система обліку відповідальності.

Керівники практично всіх центрів відповідальності, зокрема таких як центри витрат, центри прибутку і центри інвестицій несуть відповідальність за витрати цих центрів. Тому, одним з найважливіших завдань керівників центрів відповідальності, незалежно від їхнього рівня чи функціонального призначення, є управління витратами цих центрів. Насамперед, необхідно здійснювати облік витрат і фінансових результатів центрів відповідальності. При цьому побудова обліку витрат має ґрунтуватися на поділі їх на змінні і постійні, прямі і непрямі, контрольовані і неконтрольовані. Наприкінці звітного періоду у кожному центрі відповідальності необхідно скласти звіт про результати діяльності, у якому доцільно виділити змінні і постійні витрати, контрольовані керівником центру, а також розподілені на підрозділ постійні витрати, які менеджер підрозділу не контролює.

Оцінювання діяльності центру витрат доцільно здійснювати на основі дотримання бюджету витрат за умови виконання запланованої виробничої програми, тобто забезпечення доцільності та ефективності витрат. Необхідно окремо аналізувати показники виконання контрольованих і неконтрольованих керівником підрозділу витрат. Оцінювати діяльність центру прибутку слід здійснювати за досягненням бюджетного показника прибутку. При цьому необхідно аналізувати фінансовий результат, що контролюється керівником підрозділу, тобто залежить від ефективності управління контрольованими доходами і контрольованими витратами, а також фінансовий результат без урахування загальних операційних витрат підприємства та суму чистого прибутку центру відповідальності. Для оцінювання діяльності центру інвестицій можна використовувати показники прибутковості інвестицій (ROI) і суми доданої економічної вартості (EVA), значення яких також в значній мірі визначається рівнем управління витратами. При визначенні критеріїв оцінки діяльності центрів відповідальності потрібно обов'язково залучати керівників центрів та передбачати систему їхнього заохочення. За умов децентралізованої організації виробництва різні центри відповідальності часто обмінюються між собою товарами й послугами. Для стимулювання економії витрат на забезпечення об'єктивної оцінки діяльності центрів відповідальності важливе значення має вибір оптимального підходу до трансферного ціноутворення. Трансферна ціна – це внутрішня ціна, за якою один підрозділ підприємства (цех, відділ тощо) передає іншому продукцію чи послуги. Залежно від завдань управління можна застосовувати такі види трансферного ціноутворення:

- 1) з орієнтацією на ринкові ціни на аналогічні товари чи послуги;
- 2) на основі витрат (планових або фактичних, повних чи змінних) на виготовлення товарів (напівфабрикатів) чи надання послуг;
- 3) на договірній основі.

Налагодження ефективної системи управління за центрами відповідальності та трансфертного ціноутворення сприяє вдосконаленню контролю за рівнем витрат кожного центру відповідальності, виявленню внутрішніх резервів зниження витрат і покращення фінансових результатів діяльності підприємства та його фінансово-економічної стійкості на ринку.

Література:

1. Харченко М. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці/ Харченко М. // Україна: аспекти праці. – 2003. №4. – с. 34-40.
2. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
3. Янчук Т.Ю. Впровадження управлінського обліку та еволюція його розвитку / Т.Ю. Янчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. - 2010. - № 3 (53). - С.285-287



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>