

вартують того, щоб тратити час і гроші на пошук способів їх усунення. Рівень якості пропонуваного автомобілів був і так достатньо хорошим. Але цим компаніям прийшлося переконатись у тому, що клієнти, порівнюючи свої автомобілі з продукцією, яка виробляється закордоном і відрізнялась більш високою якістю, були іншої думки [3].

7. Проблема інвестицій на заздалегідь відомі результати.

Mercedes-Benz (США) інвестувала кошти у встановлення електронної довідкової системи. Компанія вирішила здійснити цей інвестиційний проект опираючись на таке: по-перше, коефіцієнт окупності інвестицій був позитивним, по-друге, впровадження системи дозволяло значно скоротити витрати на поїздки і затрати часу співробітників, які працюють поза офісом. Капіталовкладення виявилось дуже успішним в плані скорочення затрат, але не мало безпосереднього впливу на збільшення прибутку [3].

8. Проблема визначення капіталомісткості інвестицій.

Прикладом є ситуація інвестування General Motors в марку Saturn. Розвиток нової лінії товарів постійно потребує великих капіталовкладень, але, крім цього, необхідно підтримувати цю лінію додатковим капіталом до тих пір, поки вона не забезпечить стабільний прибуток [3].

Отже, як бачимо на основі зарубіжного досвіду, процес прийняття управлінських інвестиційних рішень вимагає врахування великої кількості факторів, які суттєво впливають на ефективність інвестування. Беручи до уваги етапи ухвалення УІР, необхідно в даному випадку звернути увагу на визначення альтернативних варіантів та вибір оптимального напрямку капіталовкладення, оскільки саме на цих рівнях згадувані фактори мають найбільший негативний вплив.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. *Финансовый менеджмент. Учебный курс.* - К: Ника-Центр Ольга, 1999.- 528 с.
2. Хома І.Б., Паранько Я.О. *Управлінські інвестиційні рішення у процесі відтворення машинобудівного комплексу // Економічний простір: Збірник наукових праць.* – №28/2 Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009.С. 206-211.
3. Керш С. *Дорожная карта бизнес-инвестора.* – Днепр: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 240 с.

УДК 336.58.005

Г.О. Партин, Вознюк І.П.

Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

© Г.О. Партин, Вознюк І.П., 2009

Обґрунтовано доцільність застосування концепції центрів відповідальності для управління витратами підприємства, наведено принципи формування центрів відповідальності, розкрито підходи до оцінювання центрів відповідальності з врахуванням рівня контролюваності витрат.

Фінансові результати діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможність за умов нестабільного ринкового середовища у значній мірі залежить від ефективності системи та методів управління витратами. Дані про види, обсяги і поведінку витрат необхідні для обґрунтованого прийняття більшості фінансових і управлінських рішень, зокрема, щодо оцінювання чинників рентабельності, формування портфеля замовлень та інвестиційного портфеля, планування напрямків і обсягів діяльності, ціноутворення, управління обмеженими запасами тощо. В період ринкової трансформації вітчизняної економіки не вдалося розробити ефективного економічного механізму стимулювання економії витрат, що негативно відбивається як на фінансових результатах діяльності окремих суб'єктів господарювання так і на фінансово-економічній ситуації у державі загалом. Протягом останніх десятиріч проблему удосконалення управління витратами підприємств активно досліджували зарубіжні і вітчизняні вчені, такі як

Аткінсон Е., Банкер Р., Бланк О.І., Голов С.Ф., Грещак М.Г., Давидович І.Е., Дойл Д., Друрі К., Данилюк М.О., Каплан Р., Ковтун С.Б., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Ткачук М., Котляров С.А., Панасюк В.М., Турило А.М., Череп А.В. та ін. В сучасних публікаціях висвітлено проблеми і завдання управління витратами в системі менеджменту підприємства, розроблено детальну класифікацію витрат як об'єктів управління, наведено характеристику методів обліку, розподілу, контролю, аналізу і планування витрат. Водночас потребує подальшого дослідження проблема вдосконалення організації і методики управління витратами на основі децентралізації системи управління підприємством з врахуванням особливостей його організаційної структури та завдань діяльності на ринку.

Зростання 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. Водночас, отримання менеджерами права приймати управлінські рішення зумовлює їх відповідальність за отримані внаслідок прийняття цих рішень результати.

Центр відповідальності – це сфера (сегмент) діяльності, у межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники, які він повинен контролювати. Управління за центрами відповідальності – це система управління, яка забезпечує планування, моніторинг, оцінювання, контроль і регулювання діяльності кожного центру відповідальності. Формування системи управління за центрами відповідальності передбачає: визначення загальної мети діяльності підприємства та його проміжних завдань; виділення в організаційній структурі підприємства центрів відповідальності; розроблення бюджетів для кожного центру відповідальності; розроблення моделі формування звітності центрів відповідальності; оцінювання діяльності центрів на основі аналізу бюджетних і звітних даних та прийняття відповідних управлінських рішень [1, с. 172].

Принципи формування центрів відповідальності наведено на рис. 1.

Ефективність функціонування системи управління витратами за центрами відповідальності забезпечується через дотримання низки вимог. Зокрема, менеджери повинні відповідати тільки за ту діяльність та пов'язані з нею витрати, які перебувають під їхнім контролем. У зв'язку з цим створюють такі центри відповідальності:

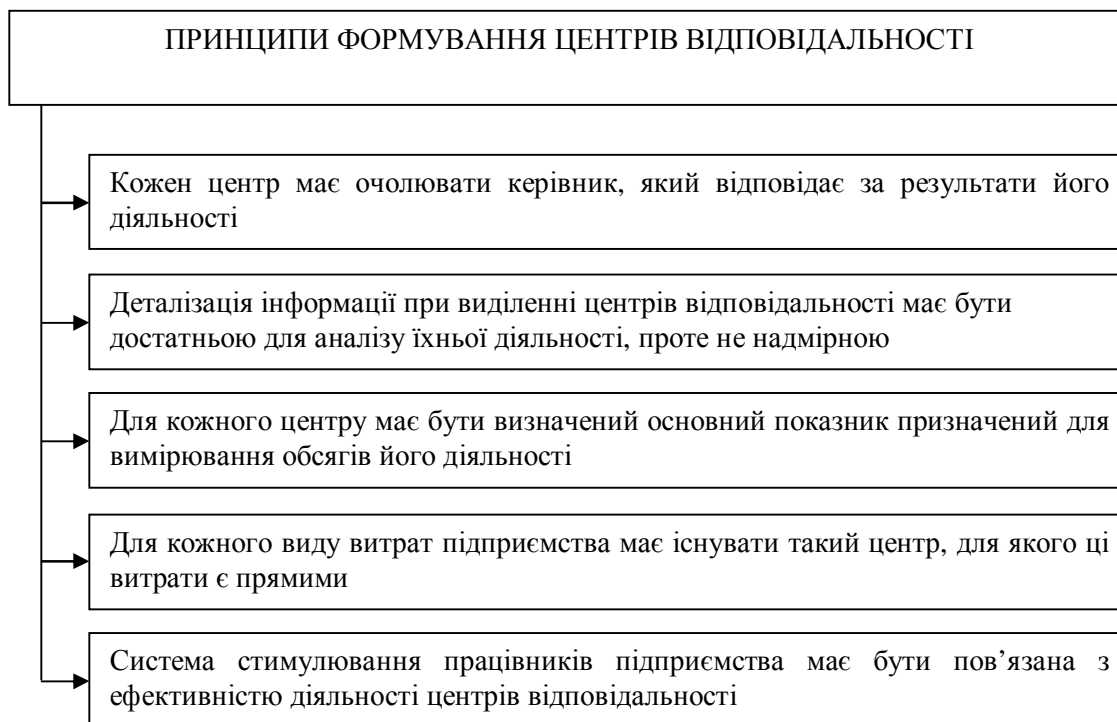


Рис. 1. Принципи формування центрів відповідальності

- за рівнем контрольованості показників: центри витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій;

- за функціональним принципом: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, збутові.

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 звітної 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. Форму звіту (для центру прибутку) представлено у таблиці.

Оцінювання діяльності центрів відповідальності має базуватися на:

1) аналізі відхилень бюджетних і фактичних показників витрат та фінансових результатів діяльності;

2) аналізі нефінансових показників діяльності центру, зокрема таких як плинність кадрів, відсоток забракованих виробів, використання робочого часу, кількість скарг клієнтів, відсоток повторних замовлень, кількість клієнтів тощо.

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

Таблиця

Звіт про результати діяльності центру відповідальності

№ з/п	Показники	Значення показників в грн.		Відхилення фактичних показників в бюджетних	
		бюджетні скориговані на фактичний обсяг діяльності	фактичні	сума, грн.	у %
1.	Дохід	48000	50000	+ 2000	+ 4,2
2.	Змінні витрати	33000	34000	- 1000	- 3,0
3.	Маржинальний дохід (п.1 – п.2)	15000	16000	+ 1000	+ 6,7
4.	Постійні прямі витрати, контрольовані менеджером підрозділу	5500	5000	+ 500	+ 9,1
5.	Фінансовий результат (прибуток), що контролюється керівником підрозділу (п.3 – п.4)	9500	11000	+ 1500	+ 15,8
6.	Постійні витрати підрозділу, що не контролюються керівником цього підрозділу	3500	4000	- 500	- 14,3
7.	Фінансовий результат діяльності підрозділу (прибуток) без урахування загальних операційних витрат підприємства (п.5 – п.6)	6000	7000	+ 1000	+ 16,7

№ з/п	Показники	Значення показників в грн.		Відхилення фактичних показників в бюджетних	
		бюджетні скориговані на фактичний обсяг діяльності	фактичні	сума, грн.	у %
8.	Загальні операційні витрати підприємства, розподілені між центрами відповідальності.	2500	3000	- 500	- 20,0
9.	Операційний прибуток підрозділу (п.7 – п.8)	3500	4000	+ 500	+ 14,3

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 [2, с. 526]: 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.

1. Партин Г.О. *Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: Монографія.*-К.: УБС НБУ, 2008. –219 с.

2. Голов С.Ф., Єфіменко В.І. *Фінансовий та управлінський облік* – К.: ТОВ «Автоінтерсервіс» 1996. – 544 с.

УДК[332.1:336]

Я.Я. Пушак, Г.І. Пушак

Національний університет «Львівська політехніка»

ДО ПИТАННЯ ОБЛІКУ РЕГІОНАЛЬНИХ АКТИВІВ

© Я.Я. Пушак, Г.І. Пушак, 2009

Розглянуто роль регіональних активів в процесі капіталізації регіону, запропоновано їх класифікацію відповідно до системи національних рахунків, а також окреслено окремі проблемні аспекти організації обліку активів на рівні регіону.

The role of regional assets is considered in the process of capitalization of region, their classification is offered in accordance with a SNA, and also outlined separate problem aspects of organization of account of assets at the level of region.

Одним з головних критеріїв оцінки результативності діяльності суб'єкта господарювання є підвищення його ринкової вартості, тобто капіталізація. Відповідно й аналогічні завдання повинні ставити перед собою регіональні органи державної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення конкурентоспроможності підопічної їм території. З огляду на це, регіональна політика повинна бути скерована на забезпечення необхідних умов щодо підвищення вартості регіональних