

Савицький А.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри права, соціально-гуманітарної
та загальноекономічної підготовки,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АКТИВІЗАЦІЇ РОБОТИ ЙОГО ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ

Савицький А.В. Управління прибутковістю підприємства на основі активізації роботи його центрів відповідальності та інформаційної бази. У статті висвітлено основні аспекти управління прибутковістю підприємства в сучасних ринкових умовах. Охарактеризовано роботу центрів відповідальності підприємства щодо їх впливу на процеси управління прибутковістю та згруповано структурну схему їх активізації. Запропоновано алгоритм діяльності центрів відповідальності підприємства з приводу прийняття управлінських рішень у сфері підвищення його прибутковості. Обґрунтовано значення активізації інформаційної бази підприємства та її зв'язок із його структурними підрозділами. Виділено етапність використання інформаційних потоків підприємства у процесі прийняття рішень щодо підвищення його прибутковості.

Ключові слова: прибутковість, управління прибутковістю, прибуток, центри відповідальності, інформаційна база.

Савицкий А.В. Управление прибыльностью предприятия на основе активизации работы его центров ответственности и информационной базы. В статье подчеркнуты основные аспекты управления прибыльностью предприятия в современных рыночных условиях. Сделана характеристика работы центров ответственности предприятия со стороны их влияния на процессы управления прибыльностью, сгруппирована структурная схема их активизации. Предложен алгоритм деятельности центров ответственности предприятия по поводу принятия управленческих решений в сфере повышения его прибыльности. Обосновано значение активизации информационной базы предприятия и ее связь с его структурными подразделениями. Выделено этапы использования информационных потоков предприятия в процессе принятия решений по повышению его прибыльности.

Ключевые слова: доходность, управление доходностью, прибыль, центры ответственности, информационная база.

Savitskyi A.V. Management of enterprise's profitability on the basis of work activation of its responsibility centers and information units. There were emphasized the main aspects of profitability management under the modern market conditions. It was characterized the work of enterprise's responsibility centers from the side of its influence on the processes of profitability management and grouped the structure of activation. There was proposed the algorithm of responsibility centers activity concerning the acceptance of managerial decisions in the field of enterprise's profitability increase. Also it was underlined the role of information base activation and its main connection to the structural divisions of the enterprise. Beside this, it was highlighted the phases of enterprise's informational flows usage in the process of managerial decision making that concerning profitability increase.

Key words: profitability, profitability management, profit, responsibility centers, information base.

Постановка проблеми. За умов розвитку інтеграції та трансформаційних процесів у діяльності вітчизняних підприємств все дедалі більшого значення набувають питання прибутковості, рентабельності та результативності. Це пов'язано з тим, що за умов посиленої конкуренції та обмеженості фінансових коштів для сучасних виробників досить непросто знаходити нові шляхи збуту продукції та досягати кращих фінансових результатів. Разом із тим керівники підприємств потребують додаткового вивчення підходів щодо використання наявних ресурсів та діяльності окремих підрозділів у питаннях управління прибутковістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам вивчення питань управління прибутковістю підприємства присвячено праці таких учених, економістів та дослідників, як І.А. Бланк, І.М. Бубняк, С.Г. Вербо-

вецька, Д.Ф. Іванченко, Н.О. Корнева, О.М. Костроміна, О.В. Люта, Л.О. Меренкова, Б.М. Мізюк, О.Ю. Мірошниченко, В.М. Жмайлов, О.Г. Жмайлова, О.О. Бабицька, Ю.І. Данько, Л.В. Слюсарева, О.О. Плаксюк, О.С. Трегубов. Разом із тим невирішеним питанням зазначеної проблематики залишається виділення особливостей активізації діяльності центрів відповідальності та інформаційної бази підприємства у формуванні та управлінні його прибутковістю.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування підходів та виділення особливостей активізації діяльності центрів відповідальності та інформаційної бази підприємства в управлінні його прибутковістю.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки для вітчизняних підпри-

емств промисловості вже недостатньо покладатися на загальні підходи до здійснення їх управлінської діяльності у сфері підвищення прибутковості та досягненні кращих фінансових результатів. Насамперед це пов'язано з тим, що сучасний ринок змінюється досить швидкими темпами, і поточна робота окремих відділів підприємства з питань планування та формування прибутку вже не може розглядатися тільки з боку обрахунку та оцінки загальних інтегральних показників, за допомогою яких можливо охарактеризувати діяльність суб'єкта господарювання упродовж певного періоду.

Як свідчить практика та дослідження, що наводяться в економічній літературі [1; 2; 3; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 14; 17], досить важливим складником управління прибутком у системі управління підприємством є діяльність спеціалізованих центрів, на які покладена мета здійснення контролю над ключовими процесами виробництва. Такі центри називають центрами відповідальності. Вони є окремими підрозділами підприємства, які можуть діяти як самостійно, так і у поєднанні з іншими найбільш важливими підрозділами для розроблення управлінських рішень у сфері підвищення прибутку. Сьогодні у діяльності промислових підприємств функціонують чотири основні типи центрів відповідальності, а саме:

1. Центр доходу – центр відповідальності, в якому керівник наділений правом розробляти управлінські рішення щодо отримання та збільшення доходу від реалізації продукції. Цьому центру підпорядковуються відділ збуту та постачання продукції, транспортний відділ, логістичний центр.

2. Центр прибутку – центр відповідальності, в якому керівник наділений правом розробляти управлінські рішення щодо формування фінансових результатів підприємства. Цьому центру підпорядковуються підрозділи, які займаються розрахунками та аналізом господарської діяльності підприємства.

3. Центр витрат – центр відповідальності, в якому керівник наділений правом розробляти управлінські рішення щодо виконання нормативних показників запланованих витрат на виробництво, збут, обслуговування тощо. Цьому центру підпорядковуються науково-дослідницькі та конструкторські підрозділи, виробничі цехи, окремі адміністративно-управлінські підрозділи (бухгалтерія, фінансовий відділ), маркетингові та рекламні підрозділи.

4. Центр інвестицій – центр відповідальності, в якому керівник наділений правом розробляти управлінські рішення щодо доцільності та обсягу залучення у виробництво інвестицій. Цей центр постійно співпрацює з адміністративно-управлінськими структурами підприємства, головними аналітиками та економістами, фінансовим відділом та бухгалтерією.

Слід відзначити, що всередині кожного центру відповідальності фахівці здійснюють аналіз проблеми та окреслюють шляхи її вирішення. Діяльність центру відповідальності має бути спрямована на формування конкретних управлінських рішень щодо отримання та підвищення прибутку підприємства. У загальній схемі управління прибутковістю основне завдання працівників таких підрозділів полягає у своєчасному передбаченні чинників виникнення збитку та своєчасному представленні тих чи інших показників, на які необ-

хідно вплинути керівництву для отримання оптимального прибутку.

На рис. 1 наведено схему управління прибутковістю підприємства на основі активізації центрів відповідальності. Така теорія управління прибутковістю передбачає розроблення управлінських рішень за результатами дослідження роботи із формування доходів, прибутку, витрат та інвестицій.

Поряд із вищенаведеним, згідно з рис. 1, слід зазначити, що управління прибутковістю підприємства на основі активізації центрів відповідальності має виходити з чітко визначеного алгоритму їхньої діяльності, а саме:

- оцінки абсолютних показників величини прибутку;
- розрахунку рентабельності;
- визначення ефективності використання ресурсів;
- формування висновків щодо відповідності господарських результатів певному рівню прибутковості;
- розроблення управлінських рішень щодо підвищення прибутковості.

Слід також виокремити методичний інструментарій управління прибутком, який пропонується О.О. Плаксюком. Особливості цього інструментарію – застосування маржинального аналізу на основі розвинутого «директ-костингу»: аналіз маржинального доходу, відносного доходу, точки беззбитковості, фінансової безпеки підприємства; забезпечення прогнозних даних для різних рівнів випуску продукції; аналіз та контроль відхилень за матеріалами, працею, накладними витратами та валовим прибутком [15, с. 293].

З розвитком ринкових відносин досить важливим складником та цілою системою підходів, які дають змогу підприємству швидко адаптуватися до сучасних умов співробітництва з його стратегічними партнерами та конкурентами, є інформаційне забезпечення господарських процесів підприємства. Сьогодні будь-який виробничий етап не може функціонувати без інформаційної бази даних, яка б давала змогу керівникам структурних підрозділів та відповідальним особам за ту чи іншу господарську операцію розробляти конкретні управлінські рішення у сфері отримання належного рівня прибутку та забезпечення прибутковості. З огляду на це, вище охарактеризована діяльність центрів відповідальності повною мірою є залежною від активізації інформаційної бази підприємства та її здатності забезпечувати даними всі господарські процеси підприємства.

Через те, на думку О.С. Трегубова, формування релевантної бази для прийняття рішень щодо управління прибутком підприємства насамперед полягає у визначенні чинників, які впливають на його обсяг. У подальшому це дасть змогу розробити концепцію управління окремими ланками підприємства, результативна діяльність яких безпосередньо матиме важливе значення в управлінні прибутковістю. Складниками такої концепції є асортиментна та номенклатурна політика виробничого процесу, ціноутворення, визначення планових та можливих обсягів доходу для отримання цільового розміру прибутку [16, с. 283]. Під важливим етапом розроблення управлінських рішень щодо підвищення прибутку підприємства слід розуміти отримання його величини нижче нормативних та запланованих значень.

Поряд із цим такі вчені і дослідники, як В.М. Жмайлов, О.Г. Жмайлова, О.О. Бабицька, Ю.І. Данько,



Рис. 1. Управління прибутковістю підприємства на основі активізації центрів відповідальності

Джерело: систематизовано та складено автором на основі: [1; 2; 3; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 17]

**запропоновано автором

Л.В. Слюсарєва [13, с. 44], О.О. Плаксюк [15, с. 294], Д.Ф. Іванченко [4, с. 35], О.Ю. Мірошніченко, Ю.В. Корконос [11, с. 281], О.В. Люта, Ю.В. Кобизька [7, с. 156] вважають, що головним в інформаційному забезпеченні управління прибутком є наявність внутрішніх та зовнішніх джерел інформації про формування та можливості його зростання. Із цих позицій важливою є етапність дослідження причин, за результатами яких необхідно розробляти певні управлінські рішення щодо підвищення прибутку підприємства, а саме:

- визначення обсягу та змісту інформаційних потреб управління прибутком [7, с. 156];
- отримання даних про стан та розмір величини прибутку зі внутрішніх джерел (плани, виробнича та фінансова звітність, дані бухгалтерського обліку) [13, с. 44];
- організація моніторингу конкурентних позицій підприємства на ринку та аналіз кон'юнктури його товарного і фінансового складників [7, с. 156];
- визначення проміжних показників діяльності підприємства, які б дали змогу визначити його рівень прибутковості (показники рентабельності) [13, с. 44];
- прийняття управлінських рішень щодо внесення змін в операційну та стратегічну діяльність підприємства на основі пошуку резервів збільшення прибутку за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, ресурсного забезпечення та достовірності отриманої інформації [15, с. 294].

На рис. 2 зображено схему управління прибутковістю підприємства на основі активізації інформаційної бази підприємства.

Згідно з рис. 2, на нашу думку, з метою розроблення належних управлінських рішень, які дадуть змогу підтримувати стабільний рівень прибутку та забезпечувати прибутковість підприємства на основі використання продуманих інформаційних потоків, необхідно вирішувати такі завдання, як:

- систематизація та визначення важливості окремих показників, які впливають на формування, обсяг, склад та зростання прибутку;
- оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування та зростання прибутку;
- визначення показників рентабельності виробництва;
- визначення резервів зростання прибутку і прибутковості;
- зведення результатів систематизації показників формування прибутку та його оцінки на основі аналітичної і комп'ютерної обробки, яка дає змогу прийняти управлінські рішення щодо підвищення рівня прибутковості підприємства;
- прийняття рішення;
- аналіз прийнятого управлінського рішення та внесення окремих коректив у його зміст.



Рис. 2. Управління прибутковістю підприємства на основі активізації інформаційної бази підприємства

Джерело: систематизовано та складено автором на основі: [16, с. 283; 13, с. 44; 15, с. 294; 4, с. 35; 11, с. 281; 7, с. 156]

**запропоновано автором

Висновки. Отже, на теперішньому етапі розвитку ринкової економіки головним показником, який свідчить про ефективну діяльність підприємства, є прибутковість. Проте з метою досягнення результативного управління господарською діяльністю керівникам підприємств необхідно створювати окремі структурні, але взаємопов'язані за своєю функціональністю підрозділи (центри відповідальності). Ключовими завданнями таких підрозділів має стати аналіз показників, які характеризують величину прибутку

та в подальшому формують рівень прибутковості. Результати такого аналізу дадуть змогу розробити доцільні та своєчасні управлінські рішення для своєчасного передбачення чинників виникнення збитку підприємства та представлення показників досягнення оптимального фінансового результату. Також у цих процесах важливою має стати належна структура та продуманість інформаційної бази підприємства, яка дасть змогу забезпечити центри відповідальності потрібними вхідними даними для аналізу.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.А. Финансовая стратегия предприятия / І.А. Бланк. К.: Ніка-Центр, 2004. 720 с.
2. Бубняк І.М. Центри відповідальності, їх типи / І.М.Бубняк // URL: http://lubbook.org/book_359_glava_11_11.Centrividpovidalnosti.html.
3. Вербовета С.Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства / С.Г. Вербовета // Вісник Хмельницького національного університету. № 3, т. 3. 2011. С. 46–49.
4. Іванченко Д.Ф. Еволюція основних задач управління прибутком на основі моделі життєвого циклу підприємства / Д.Ф. Іванченко // Актуальні проблеми економіки. № 5(143). 2013. С. 38–45.
5. Корнева Н.О. Система управління прибутком підприємства / Н.О. Корнева, І.В. Ніколау // URL: <http://conference.nuos.edu.ua/catalog/files/lectures/1596.pdf>.

6. Костроміна О.М. Роль центрів відповідальності в системі контролінгу / О.М. Костроміна // URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59306.doc.htm.
7. Люта О.В. Система управління прибутком підприємства / О.В. Люта, Кобизька Ю.В. / Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. 2013. № 3. С. 151–163.
8. Менеджмент продуктивності // URL: <http://ubooks.com.ua/books/000256/inx16.php>.
9. Меренкова Л.О. Види центрів відповідальності в системі бюджетування на підприємстві / Л.О. Меренкова // URL: http://eprints.kname.edu.ua/4199/1/180-184_MERENKOVA_L.O.pdf.
10. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління / Б.М. Мізюк. Львів: Магнолія 2006, 2009. 544 с.
11. Мірошниченко О.Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств / О.Ю. Мірошниченко, Ю.В. Корконос // Бізнес-Інформ. № 5. 2014. С. 280–285.
12. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту // URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1285-2.html>.
13. Поняття про центри відповідальності // URL: http://b-ko.com/book_125_glava_9_2.2_Ponyatya_pro_c.html.
14. Організаційно-економічні основи управління прибутком сільськогосподарських підприємств: монографія / В.М. Жмайлов, О.Г. Жмайлова, О.О. Бабицька, Ю.І. Данько, Л.В. Слюсарєва. Суми: СНАУ, 2014. 408 с.
15. Плаксюк О.О. Концепція стратегічного розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств / О.О. Плаксюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. В. 2, т. 1. С. 291–294.
16. Трегубов О.С. Резерви підвищення ефективності управління формування доходів і прибутку підприємства / О.С. Плаксюк, Д.І. Лісовий // Економіка і організація управління. 2014. № 3(19). С. 281–287.
17. Формування витрат за місцями і центрами відповідальності // URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/kontrol/2469-formuvannya-vitrat-za-mistryami-i-tsentrami-vidpovidalnosti.html>.

УДК 658:339:656

Сапотницька Н.Я.,
аспірант кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»

НЕКЛАСИЧНИЙ ВИРОБНИЧИЙ АУТСОРСИНГ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА І ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Сапотницька Н.Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна сила розвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій. Визначено особливості виробничого аутсорсингу порівняно із класичним аутсорсингом на основі тісної кооперації бізнес-структур у ринковому нестабільному середовищі. Охарактеризовано бізнес-процеси компанії і виявлено такі, які є неklasичними щодо використання аутсорсингу. Сформовано тривимірну матрицю для оцінки актуальності переходу досліджуваних логістичних і виробничих процесів на аутсорсинг. Наведено характеристику динаміки інвестиційної підтримки учасників аутсорсингу. Визначені причини та наслідки аутсорсингових процесів для корпорації і для її учасників.

Ключові слова: аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, логістична політика, кооперація, бізнес-процес, інвестиції.

Sapotnitska N.Y. Non-classical production outsourcing as a driving force in the development of enterprise logistics management and technology transfer. Determined the features of industrial outsourcing in comparison with classical outsourcing on the basis of close cooperation of business structures in an unstable market environment. The business processes of the company are described and identified ones which non-classical when using outsourcing. A three-dimensional matrix is formed to assess the relevance of the transition of the logistics and production processes being studied to outsourcing. The characteristics of dynamics of investment support of participants of outsourcing are given. The reasons and consequences of outsourcing processes for the corporation and its participants are presented.

Ключевые слова: аутсорсинг, производственный аутсорсинг, логистическая политика, кооперація, бизнес-процесс, инвестиции.

Sapotnitska N.Y. Non-classical production outsourcing as a driving force in the development of enterprise logistics management and technology transfer. The features of industrial outsourcing are determined in comparison with classical outsourcing on the basis of close cooperation of business structures in a unstable market environment. The business processes of the company are described and identified ones which non-classical when using outsourcing. A three-dimensional matrix is formed to assess the relevance of the transition of the logistics and production processes being studied to outsourcing. The characteristics of dynamics of investment support of participants of outsourcing are given. The reasons and consequences of outsourcing processes for the corporation and its participants are presented.

Key words: outsourcing, industrial outsourcing, logistics policy, cooperation, business process, investment.