

ны производства. // Международная экономика и международные отношения. 1998. – № 6. – С.48-59. 6. *Сергеева Л. Н.* Моделирование управления життєздатністю комерційного банку: монографія. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 360с. 7. *Андрущенко Г. В.* Аналіз законотворчої діяльності Національного банку України і її впливу на ефективність діяльності комерційних банків // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць.– Випуск 253: В 7 т. – Т.IV. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 877-886. 8. *Заграй Г. В.* Використання скорингового моделювання банківської діяльності в умовах асиметрії інформації // Теорії мікро-макроекономіки: Збірник наукових праць. – Випуск 36. Київ: АМУ, 2011. – С. 227-235. 9. *Сергеева Л. Н., Андрущенко Г. В.* Вплив інформаційної відкритості комерційного банку на показники ефективності його діяльності // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ): Збірник наукових праць – березень 2010. – № 1 (7). – С. 194 – 197. 10. *Заграй Г. В.* Використання для оцінювання життєздатності комерційного банку макроекономічної моделі росту Солоу // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2011. – № 1 (9). – С. 115 – 125.

Надійшла до редколегії .17.05 .2012

УДК 338.45.01

О.В. ЗАМУЛА, асистент, НТУ «ХП», Харків

ВИЗНАЧЕННЯ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджується поняття „центр відповідальності” в контексті управління інформаційними витратами на рівні промислового підприємства та аналізуються сучасні прийоми, які покликані значно підвищити продуктивність операційної діяльності, а, отже, покращити фінансовий стан суб’єктів господарювання.

Ключові слова: центр відповідальності, інформаційні витрати, бюджетування, економічний потенціал.

В статье исследуется понятие „центр ответственности” в контексте управления информационными затратами на уровне промышленного предприятия и анализируются современные приемы, которые призваны значительно повысить производительность операционной деятельности, а, следовательно, улучшить финансовое состояние субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: центр ответственности, информационные **затраты**, **бюджетирование**, экономический потенциал.

In the article the notion “center of responsibility” on enterprise level and information cost’s management were investigated. The modern methods for productivity increasing of operating activities and enterprises financial condition improving, as a result, are analyzed.

Keywords: center of responsibility, informative expenses, budgeting, economic potential.

Постановка проблеми. В умовах стрімкої зміни умов функціонування промислових підприємств першочергового значення набуває адаптивність управлінських структур, скоординованість дій всіх учасників процесу відтворення суспільно необхідних благ, а це не можливо здійснити без визначення конкретних підрозділів і осіб у якості центрів відповідальності. При цьому потрібно враховувати той факт, що переважна більшість підприємств пострадянського періоду ще не позбулися таких особливостей, як громіздкість, дублювання

функцій, бюрократизм, складність структур управління, не належний рівень інформаційного забезпечення, що стосується швидкості отримання, обробки й передачі даних, а також якості їх зберігання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість дослідників під центром відповідальності розуміють окремих підрозділ чи низку підрозділів, або ж конкретну особу, які повинні слідкувати за станом визначених об'єктів управління, приймати рішення щодо його зміни таким чином, аби були досягнуті планові показники, закріплені за цими структурними елементами. Враховуючи існування ряду визначень цього поняття в науковій літературі [1-10], можна виділити їх спільні риси, якщо мова йде про виробниче підприємство:

- здійснення конкретних дій щодо отримання запланованих результатів з використанням всіх необхідних ресурсів;
- існування переліку показників, за якими можна визначати ступінь виконання поставлених завдань;
- забезпечення ефективного споживання ресурсів підприємства з урахуванням поточного плану й існуючих стратегічних альтернатив;
- визначення прав і обов'язків всіх учасників процесу виробництва та реалізації продукції;
- персональна відповідальність управлінського персоналу за досягнуті результати роботи відповідно до функцій менеджменту;
- постійне вдосконалення роботи відповідальних бізнес-структур.

Мета цього дослідження полягає у визначенні центрів відповідальності інформаційних витрат та їх класифікація з ціллю ефективного управління ними через механізм бюджетування.

Виклад основного матеріалу. В залежності від форми власності, розміру, виду діяльності і організаційно-правової форми визначаються й центри відповідальності конкретного підприємства. Останній може включати в себе в деталізованому вигляді підцентри, кількість яких може залежати від необхідного ступеню контролювання. В даному випадку необхідно пам'ятати про ефективність витрат, пов'язаних з контролем процесів, адже кожна гривня, вкладена у поліпшення цієї функції, повинна приносити не менший дохід. Найбільш поширеною є класифікація центрів відповідальності в залежності від сфери впливу менеджера структурного підрозділу: центри доходів, прибутку, інвестицій і нормативних, управлінських, дискреційних затрат [11, 12].

Стуков С.А. до центрів відповідальності відносить відділи, цехи, ділянки, бригади, аж до окремого агрегату чи верстату [13]. Такі класифікації центрів відповідальності не є досконалими, по-перше, тому що насправді різні відділи одночасно можуть носити характер декількох класифікаційних ознак, а, по-друге, вони не враховують можливості нарощення соціально-економічного потенціалу підприємства. Останній має першочергове значення в реалізації місії та стратегічних планів. Прийняття економічно-вигідних та ефективних рішень повинно базуватися на реальних підставах, враховуючи аналіз внутрішніх та зовнішніх змінних. При цьому економічний потенціал характеризує можливість, притаманні соціально-економічним системам всіх рівнів і визначається як сукупна здатність здійснювати виробництво продукції й надавати послуги, обумовлена рівнем розвитку виробничої і невиробничої сфер діяльності, досягненнями у науці і технологіях, якістю і кількістю наявних ресурсів [14].

Враховуючи різні підходи до визначення сутності поняття економічного потенціалу підприємства [15-17], можна виділити наступні спільні риси:

- потенціал – це здатність досягати цілі господарюючими суб'єктами;
- обов'язковість використання ресурсів у його формуванні;
- потенціал можна оцінити за станом і структурою активів.

На стан економічного потенціалу підприємств здійснюють значний вплив системи більш високого рівня, елементи вертикальної ієрархії структури світового господарства, а саме: галузеві, регіональні, державні, глобальні. І чим вищий економічний потенціал регіону чи галузі, тим вищий потенціал окремого суб'єкта економічних відносин. На горизонтальному рівні теж відбувається процес взаємопроникнення потенціалів, взаємодія із суб'єктами прямого впливу, зокрема, покупцями, постачальниками, конкурентами, їх окремими елементами. На думку Колеснікова О. О. поняття "економічний потенціал" більш широке, воно включає в себе стратегічний потенціал підприємства в сукупності з його становищем на ринку і виробничими можливостями [18, с. 14].

Отже, для успішної реалізації ринкової стратегії треба, щоб використовувався належним чином весь спектр необхідних ресурсів визначеної якості та в достатній кількості, не виключаючи можливості їх трансформації в активи підприємства як наслідку нарощення потенціалу. На сьогоднішній день найменш дослідженою залишається область, що охоплює поняття, пов'язані із застосуванням підприємствами інформаційних ресурсів, їх роллю у формуванні потенціалу.

Це такі його елементи, для яких характерні відсутність матеріальної основи і невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їх використання (об'єкти інтелектуальної власності, знаки товарів і послуг, комп'ютерні програми, ERP-системи, раціоналізаторські пропозиції тощо) [19, с. 207]. Не зважаючи на такі особливості, інформаційні ресурси здатні серйозно впливати на результати виробничо-фінансової діяльності суб'єктів господарювання, а також приймати форму активів, а це означає можливість обліку та оцінювання їх вкладу у формування їх загального потенціалу.

Запропоноване Ілляшенком С.М. [20, с.11] поняття інформаційного потенціалу як „сукупності інформаційних ресурсів і здатностей до їх реалізації, які забезпечують умови його тривалого розвитку на основі генерації, накопичення і використання знань” вичерпно характеризує його сутність, але до представленого переліку складових потенціалу слід, на мій погляд, долучити й технологію управління підприємством.

Отже, процес формування інформаційних ресурсів підприємства як елемента його соціально-економічного потенціалу повинен базуватися на визначених принципах з конкретним механізмом їх реалізації: До таких принципів слід віднести:

1. Здійснення прогнозування та аналізу перспектив формування інформаційного потенціалу підприємства у відповідності до цілей і завдань інвестиційної, оперативної та фінансової видів діяльності.

2. Забезпечення оптимальної структури і обсягів інформаційних ресурсів для оптимізації і гармонізації інвестиційний процесів без втрати фінансової стійкості й ліквідності.

3. Заохочення до мінімізації витрат з формування інформаційного потенціалу й збільшення рентабельності діяльності в перспективі шляхом демократизації управлінських процесів, заохочення до креативного мислення.

4. Забезпечення ефективнішого використання інформаційних ресурсів у виробничо-інвестиційній діяльності.

5. Здійснення синхронного розвитку соціальної та інформаційно-знанневої складових потенціалу.

6. Ведення належного обліку руху інформаційних ресурсів та визначення такої облікової політики, яка буде здатна забезпечити оптимальне списання їх на результати діяльності.

Перейдемо до розгляду центрів відповідальності в площині споживання підприємствами саме інформаційних ресурсів. Спочатку зазначимо, що під центрами відповідальності інформаційними витратами слід розуміти підрозділи підприємства на чолі з керівником, які солідарно відповідають за ефективне використання інформаційних ресурсів та формування інформаційного потенціалу. Поняття солідарно тут є ключовим, адже, покладаючи відповідальність лише на керівника, стимулюється подальша бюрократизація системи та заохочується адміністративний стиль керування підлеглими, що не відповідає викликам сьогодення.

Споживання інформаційних ресурсів підприємствами машинобудівної галузі, їх переробка та продукування інформаційних продуктів на різних стадіях відтворювального процесу безумовно потребує визначення конкретних центрів відповідальності з метою підвищення ефективності діяльності та оптимізації використання активів, адже найбільш вагомими сучасними напрямками у роботах науковців, що стосуються управління витратами є такі як визначення центрів відповідальності та бюджетування бізнес-процесів. Зважаючи на те, що основним видом продукції машинобудівних підприємств є машини та устаткування, все ж таки можна визначити центри відповідальності з виробництва такого проміжного продукту як інформаційна продукція й послуги. В деякому ступені їх можна охарактеризувати як допоміжне виробництво.

Таблиця. Відповідальні підрозділи в управлінні інформаційними затратами і витратами

Етап	Інформаційний продукт або послуга	Центри відповідальності, відповідальні підрозділи
1	2	3
За функціями управління		
Планування	структурована юридична інформація	юридичний
	система стратегічних та оперативних планів	планово-економічний, фінансовий
	висновки маркетингових досліджень	маркетинговий
Організація	організаційна структура управління, посадові інструкції	кадровий
	права на використання промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій	науково-технологічний
	права на використання торгових марок	юридичний

Продовження таблиці

1	2	3
Мотивація	трудові договори, існуюча система стимулювання	кадровий
Контроль	звітність між відділами, внутрішня документація	обліку
	звітність перед сторонніми організаціями	обліку
	результати контролю якості і кількості продукції	контролю
Координація	реклама, інші заходи з просування продукції на ринок	збуту
	зв'язки з громадськістю	зв'язків з громадськістю
	корпоративна інформаційна система	інформаційних технологій
За стадією інформаційного процесу		
Одержання	структурована економічна, юридична, науково-технічна, масова інформації	юридичний, планово-економічний, науково-технічний, фінансовий, кадровий
Обробка	стратегічні альтернативи, управлінське рішення	інформаційних технологій, апарат управління всіх рівнів
Зберігання	бази даних, документація	архів
Розповсюдження	реклама, імідж, репутація	вище керівництво, прес-служба
За стадією відтворювального процесу		
<i>Альтернативні затрати</i>	структурована економічна, юридична, науково-технічна, масова інформації	юридичний, планово-економічний, науково-технічний, фінансовий, кадровий
<i>Дійсні затрати:</i>		
загальновиробничі	стратегічні альтернативи, управлінські рішення	апарат управління всіх рівнів
адміністративні	система стратегічних та оперативних планів, звітність для внутрішнього і зовнішнього користування	юридичний, планово-економічний, науково-технічний, фінансовий, кадровий
витрати на збут	реклама, заходи зі стимулювання збуту	збуту, зв'язків з громадськістю
інші операційні	дослідження і розробки	науково-технічний

Висновки. Аналізуючи дані табл. 1, можна дійти висновку, що центрами відповідальності в управлінні інформаційними витратами є всі підрозділи підприємства, адже кожен з них є учасником інформаційного процесу та має свою систему управління. Виходячи з великої кількості задіяних підрозділів в управлінні інформаційними витратами, в процесі бюджетування необхідно застосувати наступні альтернативи:

1. За кожним підрозділом закріпити відповідальну особу з управління інформаційними витратами.

2. Сформувати програмне забезпечення у вигляді менеджера інформаційних ресурсів, яке дозволить вести облік і контроль цих витрат.

3. Застосовувати аутсорсинг в сфері інформаційних технологій, окремих бізнес-процесів чи аутстафінг.

Всі ці процеси пов'язані з низкою ризиків, але оцінивши всі переваги та недоліки, можна дійти конкретної згоди відносно виконання завдань всередині підприємства чи способом залучення сторонніх осіб, організацій до виконання внутрішньогосподарських задач.

Список літератури: 1. *Апчерч А.* Управленческий учет: Принципы и практика / Пер. с англ. ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с. 2. *Друри К.* Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 3. Економічна енциклопедія: У 3-х т. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2002. – 952 с. 4. *Хенсен Р.* Управлінський облік / Дон Р. Хенсен, Мерієн М. Моувен, Небіл С. Еліас, Девід У. Сєнков. / Пер. с англ. – К.: Міленіум, 2002. – 974 с. 5. *Дюкарева Х.Л.* Концептуальні основи побудови облікової системи центрів відповідальності суб'єктів господарювання // Науковий вісник НЛТУ України. – № 18.6. – 2008. – С. 159-168. 6. *Парнюк В.М.* Про практику калькулювання собівартості продукції та проти затратний механізм // Економіка України. – 1997. – № 3. – С. 28-32. 7. *Шеховцова В.А.* Методичні основи управління витратами на промислових підприємствах // Економіка та держава. № 8. – 2008. – С. 57-60. 8. Контроллінг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.]; под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 279 с. 9. *Кузьмін О.Є.* Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2007. – 234 с. 10. *Хруцкий В.Е.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с. 11. *Меренкова Л. О.* Види центрів відповідальності в системі бюджетування на підприємстві // Научно-технический сборник №80. 12. *Лейкин Д.* Управление по центрам ответственности // <http://www.management.com.ua/finance/fin089.html>. 13. *Стуков С.А.* Система производственного учета и контроля. – М.: Финансы и статистика, 1988. 14. Большой энциклопедический словарь.- 2-изд., перераб. и доп.- М.: Большая российская энциклопедия, 1998. – 1456 с. 15. *Марушков Р.В.* Оценка использования экономического потенциала предприятия: Автореф. дис. ...к.э.н. – М.: 2000. – 126 с. 16. *Авдеенко В.Н.* Производственный потенциал промышленного предприятия. В.Н.Авдеенко, В.А.Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 423 с. 17. *Рєпіна І.М.* Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 1998. – № 2. – С. 262-271. 18. *Колесніков О.О.* Управління стратегічним потенціалом підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. О. Колесніков. – Харків, 2005. – 224 с. 19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т3. \ Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с. 20. *Ілляшенко С.М.* Інформаційний потенціал підприємства [Текст] / С.М. Ілляшенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2004. – №9(68). – С. 11-18.

Надійшла до редколегії 20.05.2012