

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11>

УДК 658.17: 338.515: 330.322

**Оксана Миколаївна ПОЛІНКЕВИЧ**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

e-mail: [kravomp@gmail.com](mailto:kravomp@gmail.com)

**Вікторія Володимирівна МАЛЬЦЕВА**

к.е.н., доцент кафедри, Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1704-5064>

e-mail: [vikamalceval@gmail.com](mailto:vikamalceval@gmail.com)

**Володимир Михайлович РУДОЙ**

к.е.н., доцент кафедри, Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6104-0240>

e-mail: [volodymyrrudo@gmail.com](mailto:volodymyrrudo@gmail.com)

**Ірина Михайлівна ЗЕЛЕНИЦЯ**

незалежний науковець

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8259-4281>

e-mail: [zelenitsa@ukr.net](mailto:zelenitsa@ukr.net)

## ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО КОМПЛЕКСУ

Для забезпечення ефективності діяльності підприємств важливо сформувати центри відповідальності. Вони вирішують завдання координації, розподілу обов'язків і стимулювання всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Дослідження проведено на прикладі ТОВ «Волинь-Зерно-Продукт». На цій основі зроблено висновки стосовно позитивних або негативних тенденцій, які впливають на ефективність діяльності підприємств. Використання центрів відповідальності дасть змогу розмежувати основні функції, повноваження, права та обов'язки.

**Ключові слова:** ефективність, підприємство, зернопродуктовий комплекс, центр інвестицій, центр прибутку, центр витрат, центр доходів

### ВСТУП

У сучасних умовах важливого значення для забезпечення ефективної діяльності підприємств набуває теорія формування центрів відповідальності. Центри відповідальності є важливим елементом, завдяки яким можна визначити проблеми у діяльності підприємств, а також розробити заходи щодо їх подолання. Глобальні зміни, які відбулися в зовнішньому середовищі, вимагають перегляду підходів до формування ефективності діяльності підприємств загалом, а також їх структурних підрозділів. Керівники, які приймають рішення, повинні приділяти увагу витратам та можливостям, які вони отримують від понесених витрат. Для цього потрібно всебічно вивчати та аналізувати як поточні, так і стратегічні цілі. Це вимагає багато часу, через що сформовані рішення можуть бути неефективними. Вирішити цю проблему уможливує делегування повноважень стосовно прийняття деяких рішень. Завдяки цьому скорочується час на прийняття рішень. Забезпечити зв'язок між результатами діяльності і відповідальністю керівників підрозділів можна за допомогою виділення в організації т.зв. центрів відповідальності.

На сучасному етапі багато дослідників вирішували питання підвищення ефективності за допомогою формування центрів відповідальності. Оскільки за об'єкт дослідження вибрано зернопродуктовий комплекс, то варто охопити дослідження авторів, які ним займаються.

О.В. Мірошніченко, Н.В. Винниченко, Н.Л. Андреева

визначають центри відповідальності як частину організації, що найчастіше всього представлена відокремленим структурним підрозділом, що управляється менеджером, який відповідає за певний бізнес-процес чи господарську діяльність підприємства, а також генеровані цією діяльністю доходи, витрати, ресурси та фінансові результати. Вони обґрунтовують, що центри відповідальності дають змогу отримувати релевантну інформацію про доходи, витрати, фінансові результати з відповідною деталізацією за підрозділами підприємства. Водночас виникають нові внутрішньо-організаційні відносини. Підрозділи не тільки реалізують спільну стратегію організації, але й безпосередньо беруть участь в її формуванні, посилюючи її об'єктивність [2].

О.В. Шедловський зазначає, що ефективність виробництва зернових культур недостатня через низку невирішених проблем, пов'язаних з: матеріально-технічним та технологічним забезпеченням галузі; розбалансованістю внутрішнього продовольчого ринку; недосконалим законодавством; відсутністю дієвої політики держави; непрозоре ціноутворення [1].

І.М. Лепеган досліджував формування центрів відповідальності за витратами у сільськогосподарських підприємствах. Він зазначає, що управління за центрами відповідальності є системою управління, яка забезпечує планування, моніторинг, оцінювання, контроль і регулювання діяльності кожного центру відповідальності [3].

Дж. Хігінс визначив необхідність призначення особистої відповідальності керівників на різних рівнях уп-

равління за показники діяльності їх підлеглих підрозділів як засобу ефективного контролю за витратами. Його теорія ґрунтується на принципі закріплення витрат і доходів за структурними одиницями підприємства, де керівництво здатне забезпечувати систематичний контроль за їх формуванням, використанням та розподілом, а також несе відповідальність за відповідність планованим показникам [4].

О.М. Полінкевич відстоює тезу, що підвищити ефективність діяльності підприємств можна за допомогою формування центрів відповідальності. Під впливом війни та наслідків пандемії COVID-19 змінилася парадигма ведення бізнесу. І тому формування центрів відповідальності буде сприяти покращенню показників діяльності підприємств [5-7].

Різні дослідники визначають окремі аспекти, які є важливими для підвищення ефективності діяльності підприємств. Вони зазначають, що центри відповідальності на великих, середніх та малих вітчизняних підприємствах є необхідністю, завдяки якій формуються основні стратегічні перспективи та приймаються наважливіші для майбутнього розвитку підприємства рішення. Поєднання такого дослідження для підприємств зернопродуктового комплексу є новим та малодослідженим явищем.

**МЕТА** статті – дослідження центрів відповідальності в системі управління підприємством зернопродуктового комплексу.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи, як: абстрагування, узагальнення, аналіз, індукція, порівняння, а також систематичний підхід. Також застосовано дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Центри відповідальності вирішують завдання координації, розподілу обов'язків і стимулювання всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей підприємства, що робить концепцію основою для ефективної організації забезпечення його діяльності. У цьому контексті центр відповідальності може вважатися структурним підрозділом підприємства, який повністю контролює різні аспекти діяльності, і його керівник несе повну відповідальність за досягнення планових показників, що йому підконтрольні. Ефективна організація діяльності за центрами відповідальності передбачає відповідну трансформацію організаційної структури підприємства з метою створення умов для відтворення схеми розподілу функціональних завдань між окремими підрозділами.

Вивчення концепції «центрів відповідальності» дає змогу зробити висновок, що це організаційні підрозділи, створені в межах децентралізованої моделі управління діяльністю підприємства. Керівники цих центрів отримують делеговані повноваження з реалізації обліково-аналітичних та контрольних функцій управління, а також несуть відповідальність за фінансові показники діяльності.

Визначення міри повноважень та обов'язків, які передаються на рівень структурних підрозділів, вимагає визначення різних типів центрів відповідальності у складі підприємства. У науковій літературі з цього пи-

тання можна отримати різні види розподілу функцій центрів відповідальності. Розбіжність думок стосовно визначення складу центрів відповідальності ускладнює нормативне визначення обсягу повноважень та обов'язків їхніх керівників. Це, зі свого боку, ускладнює встановлення планових показників діяльності для цих центрів і утруднює можливість повноцінної та ефективної реалізації цілей та завдань забезпечення діяльності.

Варто розглядати центри відповідальності як структурні підрозділи підприємства, оскільки трансформації організаційної системи підприємства є постійною. Тобто виділення центрів відповідальності відбувається в межах спеціально створеної структури, яка не збігається з організаційною структурою підприємства.

Ключовим принципом формування структури є ієрархічна підпорядкованість структурного підрозділу підприємства центру відповідальності. З урахуванням цього принципу будь-які зміни в організаційній структурі є обґрунтовані стосовно їх впливу на фінансову структуру підприємства.

Основні види центрів відповідальності, які виділяються більшістю дослідників, включають центри витрат, центри доходів, центри прибутку та центри інвестицій. Проте аналіз наявних поглядів на сутності цих типів центрів відповідальності, принципів та ознак їх визначення вказує на необхідність подальшого розвитку й вдосконалення цих підходів, їх систематизації та узгодження за всіма можливими характеристиками.

Для узагальнення опису типів центрів відповідальності за основними ознаками та для конкретизації особливостей організації підприємств доцільно розглядати такі аспекти: вид та джерела забезпечення діяльності підприємства; клас та характеристику центру відповідальності; об'єкт; показники, які обліковуються, аналізуються та контролюються під час фінансування; функціонально-технологічні та організаційні особливості реалізації процесу фінансування.

Наведемо на конкретному прикладі показники результативності підприємства зернопродуктового комплексу. Для цього обираємо для аналізу ТОВ «Волинь-Зерно-Продукт».

На ТОВ «Волинь-зерно-продукт» можна простежити такі основні тенденції:

- 1) собівартість продукції, оборотні та необоротні активи, дебіторська і кредиторська заборгованість зросла в 2022 р. порівняно з 2020 р.;
- 2) грошові кошти в 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшилися;
- 3) показники ліквідності, фінансової стійкості на ТОВ «Волинь-зерно-продукт» не задовольняють нормативні значення;
- 4) оборотність активів сповільнилася.

Все це негативно позначається на результативності діяльності ТОВ «Волинь-зерно-продукт», що потребує розроблення заходів із підвищення результативності. Одним з напрямів підвищення результативності ТОВ «Волинь-зерно-продукт» є формування центрів відповідальності. Такими центрами відповідальності є:

Центр витрат – зниження прямих витрат. Керівники окремих підрозділів повинні нести відповідальність за результати діяльності окремих бізнес-процесів. Центром прийняття рішень є всі структурні підрозділи ТОВ «Волинь-зерно-продукт».

Таблиця 1 – Основні показники діяльності ТОВ «Волинь-зерно-продукт» у 2020–2022 рр. (побудовано за даними фінансової звітності)

Показник	Рік			Відхилення тис. грн		
	2020	2021	2022	2022/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
Запаси	230724	322161,5	562216	331492	240054,5	91437,5
Собівартість продукції	3836020	7077307	5766951	1930931	-1310356	3241287
Оборотні активи	1084306,5	1518731	1897396	813089,5	378665	434424,5
Необоротні активи	1340913	1680295	2134850,5	793937,5	454555,5	339382
Гроші та їх еквіваленти	698	192	141,5	-556,5	-50,5	-506
Дебіторська заборгованість	773338	1148865	1287765	514427	138900	375527
Кредиторська заборгованість	552595,5	664832	636647	84051,5	-28185	112236,5
Поточної ліквідності	0,76	0,72	0,69	-0,07	-0,04	-0,03
Швидкої ліквідності	0,60	0,57	0,49	-0,11	-0,03	-0,08
Абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт оборотності активів, к-сть оборотів	3,89	4,94	3,45	-0,44	-1,49	1,05
Тривалість обороту активів, днів	93,87	73,83	105,73	11,86	31,9	-20,04
Рентабельність продукції, %	5,9	4,7	2,4	-3,5	-2,3	-1,2
Рентабельність активів, %	9,3	10,4	3,4	-5,9	-7	1,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	225215	333190	138443	-86772	-194747	107975
Коефіцієнт фінансової автономії	0,35	0,32	0,28	-0,07	-0,04	-0,03
Коефіцієнт фінансування	1,87	2,13	2,53	0,66	0,4	0,26
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,40	-0,57	-0,73	-0,33	-0,16	-0,17

Центр доходів – нарощення виручки за всіма бізнес-процесами, які є на ТОВ «Волинь-зерно-продукт». Зокрема, виробничі (елеватор, переробка зернових, будівництво, надання транспортних послуг) та торгівельні (торгівля засобами захисту, продуктами переробки зернових, зерновими, олійними та бобовими культурами, мінеральними добривами, дизельним паливом, насінням) підрозділи підприємства. Центром прийняття рішень є всі структурні підрозділи ТОВ «Волинь-зерно-продукт».

Центр прибутку – нарощення обсягу прибутку за допомогою зниження витрат. Центром прийняття рішень є всі структурні підрозділи ТОВ «Волинь-зерно-продукт».

Центр інвестицій – вимірювання і контроль витрат і доходів, формування стратегічних планів залучення інвестиційних ресурсів. Основним показником для оцінювання ефективності діяльності за всіма бізнес-процесами має стати норма прибутку на інвестиції. Центром прийняття рішень є вище керівництво ТОВ «Волинь-зерно-продукт».

З урахуванням обсягу повноважень, які наділяються керівникам, всі центри відповідальності можна класифікувати за двома основними класами:

– стратегічні центри відповідальності, які є підрозділами (або групами підрозділів), керівник якого має повноваження не лише здійснювати поточну виробничо-

господарську діяльність, а й керувати розвитком. Це включає реалізацію інвестиційних проєктів і програм, які передбачають збалансоване управління ресурсами у всіх сферах діяльності підприємства, таких як виробництво, постачання та реалізація, з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей;

– операційні господарські центри відповідальності, які є підрозділами (або групами підрозділів), керівник якого має повноваження керувати поточною виробничо-господарською діяльністю, спрямовуючи ресурси виключно у межах однієї сфери: виробництва, постачання або збуту.

В межах операційних центрів відповідальності можна розрізнити різні типи: центри витрат, центри доходів і центри прибутку. Зі свого боку, стратегічні центри відповідальності включають два основних типи центрів – прибутку та інвестицій. Цей поділ центрів відповідальності на категорії базується переважно на характеристиках показників, які аналізуються та контролюються.

Важливо відзначити, що у фінансуванні діяльності підприємства центри витрат є основними витратними структурами, які спрямовують сформовані фінансові ресурси. Головна фокусована область витрат - це забезпечення поточної діяльності, пов'язаної з виробництвом та реалізацією продукції (виконанням робіт, наданням пос-

луг). Однак для забезпечення фінансування діяльності підприємства важливу роль відіграють центри доходів та інвестицій.

Центр доходів у фінансовому забезпеченні діяльності підприємства відповідає за генерацію прибутку від реалізації продукції, виконання робіт або надання послуг відповідно до запланованого обсягу.

Оскільки прибуток визначається як ключове джерело фінансового забезпечення діяльності підприємства і має вплив на досягнення короткострокових і довгострокових цілей, організація центрів прибутку на підприємствах повинна сприяти як оперативному, так і стратегічному плануванню фінансового забезпечення. Розумно розглянути два види центрів прибутку, враховуючи, що діяльність допоміжного та основного виробництва, створення проміжного продукту для внутрішнього використання генерує прихований прибуток, контроль якого є обов'язковим для ефективного функціонування підприємства.

«Центр інвестицій» відповідає за оцінювання ефективності інвестиційних рішень та формування ринкової вартості підприємства. Основне завдання цього центру полягає в аналізі процесів використання сформованих фінансових ресурсів та грошових потоків, що пов'язані з інвестиційними рішеннями.

Ефективне операційне управління центрами відповідальності у системі фінансового забезпечення підприємства можна забезпечити, дотримуючись таких основних принципів:

- відповідність між цілями, завданнями та плановими показниками всіх центрів відповідальності загальній фінансовій стратегії розвитку підприємства та параметрами її реалізації в поточному короткостроковому періоді;
- зв'язок центрів відповідальності з організаційною структурою підприємства;
- розроблення і впровадження системи матеріального стимулювання центрів відповідальності з урахуванням

оцінок їх ефективності.

Центри відповідальності виконують завдання з планування, контролю, звітності та мотивації. Створення таких центрів надає керівникам можливість нести відповідальність за прийняття управлінських рішень та застосовувати матеріальне стимулювання на підставі результатів роботи центрів відповідальності. Об'єктивне та достовірне оцінювання результатів їхньої діяльності стає ключовим елементом ефективного фінансового забезпечення суб'єкта господарювання, особливо в умовах кризових ситуацій.

## ВИСНОВКИ

Отже, запровадження центрів відповідальності є своєчасним та необхідним кроком до підвищення ефективності діяльності підприємств зернопродуктового комплексу. Центри відповідальності дають змогу отримувати релевантну інформацію про доходи, витрати, фінансові результати з відповідною деталізацією за підрозділами підприємства, а також обсяг інвестицій, який потрібно залучити для виконання стратегічних завдань у діяльності. Водночас виникають нові внутрішньо-організаційні відносини. Окремі підрозділи реалізують спільну стратегію підприємства, сприяють формуванню ефективної діяльності. Застосування центрів відповідальності уможливить розмежувати основні функції, повноваження, права та обов'язки, завдяки яким здійснюється діяльність підприємств зернопродуктового комплексу. Підрозділи або бізнес-процеси в цій ситуації є самостійними одиницями процесу, а керівники відповідають за виконання планових показників. За допомогою делегування повноважень від центрів відповідальності нижчого рівня до вищих визначають відхилення фактичних результатів діяльності підрозділів та підприємства загалом за видами продукції (робіт, послуг), місцями виникнення доходів, витрат і відповідальними особами.

### Список використаних джерел

1. Шедловський О.В. Інноваційне забезпечення як складова ефективного функціонування зернопродуктового підкомплексу. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.204>
2. Мірошніченко О.В., Винниченко Н.В., Андрєєва Н.Л. Розвиток обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>
3. Лепетан І.М. Організація управлінського обліку за центрами витрат у сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 19–24.
4. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago, 1983. 237 p.
5. Polinkevych O. Ocena zaawansowania rozwoju przedsiębiorstw na Ukrainie z uwzględnieniem ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-psychologicznych aspektów ich funkcjonowania. *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo e kręgu zainteresowania ekonomistów*. Poznań, 2020. S. 175–187.
6. Polinkevych O. Innowacyjny paradygmat filozofii biznesu w okresie COVID-19. *Kryzys jako determinanta innowacji gospodarczych*. Poznań, 2020. S. 79–89.
7. Полінкевич О.М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2021. Вип. 2 (26). URL: <http://doi.org/10.32750/2020-0216>

### References

1. Shedlovskiy O.V. Innovative support as a component of the effective functioning of the grain product sub-complex. *Efficient economy*. 2021. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.204> (in Ukrainian).
2. Miroshnychenko O.V., Vynnychenko N.V., Andriieva N.L. Development of accounting by responsibility centers in the enterprise management system. *Economy and society*. 2021. Issue 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17> (in Ukrainian).
3. Lepetan I.M. Organization of management accounting by cost centers in agricultural enterprises. *Agrosvit*. 2019. No. 3. pp. 19-24 (in Ukrainian).
4. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Drydent Press. 1983. 237 p.
5. Polinkevych O. Ocena zaawansowania rozwoju przedsiębiorstw na Ukrainie z uwzględnieniem ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-psychologicznych aspektów ich funkcjonowania. *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo e kręgu zainteresowania*

ekonomistów. Poznań, 2020. S. 175–187. (in Polish).

6. Polinkevych O. Innowacyjny paradygmat filozofii biznesu w okresie COVID-19. *Kryzys jako determinanta innowacji gospodarczych*. Poznań, 2020. S. 79–89. (in Polish).

7. Polinkevich O.M. An adaptive mechanism for managing changes in business structures under the conditions of COVID-19. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. 2021. Issue 2 (26). URL: <http://doi.org/10.32750/2020-0216> (in Ukrainian).

**Oksana POLINKEVYCH**

Doctor of Economics, Professor, Head of department, Luhansk Taras Shevchenko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

e-mail: [kravomp@gmail.com](mailto:kravomp@gmail.com)

**Viktoriia MALTSEVA**

PhD in Economics, Associate Professor of department, Luhansk Taras Shevchenko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1704-5064>

e-mail: [vikamalcevalg@gmail.com](mailto:vikamalcevalg@gmail.com)

**Volodymyr RUDOI**

PhD in Economics, Associate Professor of department, Luhansk Taras Shevchenko National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6104-0240>

e-mail: [volodymyrrudo@gmail.com](mailto:volodymyrrudo@gmail.com)

**Iryna ZELENYTSIA**

independent scientist

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8259-4281>

e-mail: [zelenitsa@ukr.net](mailto:zelenitsa@ukr.net)

## CENTERS OF RESPONSIBILITY FOR THE FORMATION OF EFFECTIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE GRAIN PRODUCT COMPLEX

**Introduction.** To ensure the efficiency of enterprises, it is important to form responsibility centers. They will be responsible for the performance of enterprises. These processes are intensified under the influence of the war in Ukraine and due to the negative consequences of the Covid-19 pandemic. Global changes that have occurred in the external environment require a revision of approaches to the formation of efficiency of enterprises in general, as well as their structural divisions.

**The purpose of the paper** is to research the centers of responsibility in the enterprise management system of the grain production complex.

**Results.** The authors defend the thesis that responsibility centers solve the tasks of coordinating, distributing responsibilities and stimulating all units to achieve the strategic goals of the enterprise. It is necessary to consider the centers of responsibility as structural divisions of the enterprise, since the transformation of the organizational system of the enterprise is constant. That is, the allocation of responsibility centers occurs within a specially created structure that does not coincide with the organizational structure of the enterprise. The authors will give on a concrete example the performance indicators of the enterprise of the grain production complex for Volyn-Zerno-Product LLC. On this basis, conclusions are drawn about positive or negative trends that affect the efficiency of enterprises. In particular, positive changes are the growth of current and non-current assets, receivables, and negative ones are the increase in production costs, payables, a decrease in cash, a slowdown in asset turnover, low liquidity indicators, and financial stability. To overcome negative trends, it is necessary to develop measures to improve performance. One of the areas of increasing the effectiveness of Volyn-Grain-Product LLC is the formation of responsibility centers: costs, revenues, profits, investments.

**Conclusion.** The use of responsibility centers will distinguish between the main functions, powers, rights and responsibilities through which the activities of enterprises of the grain production complex are carried out. Departments or business processes in this situation are independent units of the process, and managers are responsible for the implementation of planned indicators.

**Keywords:** efficiency, enterprise, grain product complex, investment center, profit center, cost center, income center