

ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БУДІВНИЦТВІ: СУТЬ ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Пославська Людмила Іванівна, аспірант

В умовах жорсткої конкуренції питання ефективного управління будівельною організацією виходить на перший план. Внаслідок різкого зростання потоків оперативної інформації, контролювати та аналізувати які вище керівництво самостійно не в змозі, виникає необхідність поділу підприємства на певні структурні підрозділи – центри відповідальності.

Вивчення спеціальної літератури з питань управління та управлінського обліку дозволили зробити висновок, що організаційні аспекти формування центрів відповідальності в будівельних організаціях вивчені недостатньо.

Концепція центрів відповідальності вперше була сформована Джоном А. Хіггінсом, набула широкого застосування на початку 50-х років ХХ ст. в США, а потім і в інших країнах. У таблиці 1 наведено визначення поняття «центр відповідальності» .

Таблиця 1

Трактування поняття «центр відповідальності»

Визначення	Автор
Центр відповідальності - сегмент діяльності підприємства, очолюваний менеджером, що володіє делегованими повноваженнями і відповідає за результати роботи цього сегмента	Добикіна [1, 34]
Центр відповідальності - сегмент бізнесу, менеджер якого відповідає за конкретну сукупність діяльності	Домбровський В.М. [2, 241]
Центр відповідальності - це структурна одиниця підприємства, його економічний суб'єкт, у межах якого менеджер відповідає за доцільність понесених затрат та одержаних доходів	Нападовська [3, 573]
Центр відповідальності - структурний підрозділ, за результатами діяльності якого встановлюється персональна відповідальність керівника	Садовська [4, 336]
Центр відповідальності - сфера діяльності, в межах якої встановлена персональна відповідальність керівника за показники, що знаходяться під його контролем	Сердюк [5, 103]
Центр відповідальності - сфера діяльності або підрозділ, у межах якого встановлена особиста відповідальність керівника за результати його роботи	Маляревський [7, 51]
Центр відповідальності – організаційна одиниця, відповідальність за яку покладено на менеджера. Центр відповідальності подібний невеликому бізнесу, і менеджер повинен управляти ним так, щоб принести максимальну вигоду тій організації, частиною якої він є.	Ентони А. Аткинсон [8, 761]

Аналіз трактувань поняття «центр відповідальності» показав, що розуміння цієї категорії провідними вітчизняними та зарубіжними вченими є досить схожими.

Відокремлення центрів відповідальності у будівництві досить складне завдання, що пояснюється багатогалузевим характером будівельного процесу. Для виділення окремих центрів з метою закріплення відповідальності необхідно взяти до уваги організаційну і технологічну структуру підприємства;

діючі посадові інструкції, в яких зазначені права і обов'язки конкретних працівників.

У системі управління вищий керівництво контролює й оцінює діяльність менеджерів нижчого рівня, а ті, в свою чергу, контролюють роботу свого підрозділу та інформують вище керівництво про результати діяльності. Для того щоб даний інформаційний обмін був ефективним, необхідно налагодити систему обліку, яка б забезпечувала збирання, обробку і передачу інформації про результати діяльності кожного центру відповідальності. Такою системою є облік за центрами відповідальності.

Облік за центрами відповідальності базується на таких принципах:

1. Принцип контрольованості (controllability principle) – відповідальність керівника (менеджера) центру лише за ту діяльність, що ним контролюється, тобто менеджер повинен відповідати тільки за ті витрати і надходження, які він може контролювати, і на величину яких може впливати.

Як свідчить зарубіжний досвід, у великих фірмах, щоб уникнути небезпеки втрати контролю, вище керівництво намагається, якомога сильніше, контролювати рішення менеджерів нижнього рівня, не підміняючи їх функції ухвалювати рішення [5, 104]

Ентони А. Аткінсон зазначає «...хоч принцип контрольованості вважається досить справедливим і привабливим, проте на практиці досить важко його застосовувати, оскільки може привести до невірних управлінських рішень» [8, 773].

2. Безпосередня участь керівника центру в оперативному плануванні показників, що має досягти його підрозділ. Керівник центру відповідальності повинен не лише надавати звітність за фактичними витратами і результатами, а й складати кошториси на майбутній період.

3. Зацікавленість керівника центру в досягненні завдань, що поставлені перед його підрозділом.

4. Регулярність складання та подання звітності для оцінки роботи центру відповідальності. Менеджер центру відповідальності для виконання своїх функцій з певною періодичністю і в певному об'ємі повинен складати звітність про діяльність центру відповідальності, щоб мати нагоду на підставі цієї інформації ухвалювати відповідні управлінські рішення. Під час складання звіту необхідно дотримуватись основного принципу – економічності, тобто затрати на підготовку форми внутрішньої звітності не можуть перевищувати ефекту, одержаного від її використання.

5. Менеджери беруть участь у визначенні цілей, за якими оцінюватиметься їхня діяльність. Керівник та менеджер центру відповідальності формують конкретні цілі для центру відповідальності, які повинні сприяти забезпеченню як довгострокових інтересів організації, так і координації видів діяльності кожного центру відповідальності.

Діяльність менеджера центру відповідальності може бути оцінена у вигляді результативності і ефективності роботи центра відповідальності. Під результативністю розуміється те, наскільки добре виконує свою роботу центр відповідальності, тобто якою мірою він досягає бажаних або планових

результатів). Під ефективністю розуміється відносний показник, який характеризується динамічністю та висвітлює результативність діяльності з використання ресурсів для досягнення поставленої мети на релевантному проміжку.

Таким чином, для забезпечення дієвості організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства необхідним є створення організаційної структури управління діяльністю підприємства, в якій мають бути чітко розмежовані обов'язки підрозділів підприємства, налагоджені інформаційні потоки між ними, розроблена система показників для контролю за результативністю роботи підрозділів, а також система документообігу, яка б своєчасно забезпечувала необхідною для прийняття рішень інформацією керівників відповідних підрозділів і не допускала дублювання інформації в документах. Побудова обліку за центрами відповідальності дозволяє пов'язати діяльність та відповідальність конкретних осіб з результатами роботи всієї будівельної організації.

Список використаної літератури

1. Добикіна Е.К., Ровенська В.В., Рижиков В.С. Управлінський облік в оперативній діяльності підприємства. Навч. посібник. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2005. – 272 с.
2. Добровський В.М., Гнилицька Л.В., Коришкова Р.С. Управлінський облік: Навч. посіб. / За ред. В.М. Добровського. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2008. – 278с.
3. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підруч. Для вузів / Л.В. Нападовська. – 2-ге вид., доопрац. та доп. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648с.
4. Садовська І.Б., Тлучкевич Н.В., Гарасим М.П. Управлінський облік: Навч. посіб. – Луцьк: Редакційно-видавничий відділ ЛНТУ, 2010. – 560с.
5. Сердюк В.Н. Управленческий учет. – Донецк: Норд-Пресс-Макеевский экономико-гуманитарный институт, 2006. – 324с.
6. Управленческий учет: учебник / под. ред. проф. Я.В. Соколова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 720с.
7. Управлінський облік: Навчальний посібник / Маляревський Ю.Д., Табунська С.В., Безкоровайна Л.В., Чечетова Н.Ф. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. – 248с.
8. Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, С. Марк Янг. Управленческий учет, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 878с.