

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-5>

УДК 658.1:338.5:330.3

Козик Василь Васильович

кандидат економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»

Кособуцький Микола Олексійович

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»

Vasyl Kozyk, Mykola Kosobutskyi

Lviv Polytechnic National University

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦЕНТРІВ ПРИБУТКУ
ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ****FEATURES OF THE FORMATION OF PROFIT CENTERS
OF DIVERSIFIED ENTERPRISES**

Анотація. Розглянуто засади створення центрів прибутку диверсифікованих підприємств як координаційного органу фінансово-економічної діяльності, формування та розподілу фінансових результатів від їх поточної діяльності для забезпечення ефективної взаємодії між бізнес одиницями як всередині диверсифікованого підприємства, так і з бізнес одиницями інших підприємств. Встановлено, що для забезпечення ефективної взаємодії структурних складових диверсифікованих підприємств центри прибутку потрібно формувати таким чином, щоб їх дані можна було співставляти між собою за ключовими елементами. Окреслено проблеми функціонування диверсифікованих підприємств та уточнено місце формування і запропоновано типи центрів прибутку з урахуванням основної цілі їх функціонування. Виділення пропонувані центрів прибутку дозволить їм оперативно збирати, опрацьовувати та приймати відповідні рішення при зміні умов функціонування цих структур.

Ключові слова: диверсифіковане підприємство, структурна складова, центр прибутку, централізовані центри, автономні центри.

Summary. The business environment is changing rapidly. New needs arise, the supply of certain types of raw materials decreases, certain consumer markets disappear, etc. In such circumstances, companies need to take quick action to ensure that their performance is sufficient for effective long-term development. An effective way to achieve such goals is to diversify the activities of enterprises. Diversification helps to insure the company's operations against significant losses by allowing it to balance different areas by increasing production of profitable and reducing unprofitable areas of activity. However, due to the wide variety of activities, products and services, diversified companies face difficulties in promptly changing their pricing policy, taking measures to optimise costs for certain types of products, etc. Such problems arise primarily due to the wide range of products and different activities of diversified enterprises, which are difficult to integrate. Therefore, the activities of diversified enterprises should clearly define separate focal points that will be responsible for and facilitate the effective establishment of these structures. One such centre is the profit centre. To ensure effective interaction of diversified enterprises with business units of other enterprises or entire enterprises, it is necessary to form profit centres in them in such a way that their data can be compared with each other by key elements. This requires clarifying the specifics of the formation and functioning of profit centres of diversified enterprises. The article studies content and peculiarities of formation of the profit centre. It outlines problems of functioning of diversified enterprises. It specifies the place of formation and offers types of profit centres of diversified enterprises, taking into account the main purpose of their functioning and problems of introduction at diversified enterprises. The allocation of the proposed profit centres will allow them to promptly collect, process and make appropriate decisions when the conditions for the functioning of these structures change, both depending on changes in the factors of their operating environments and options for interaction with other business structures or their components. This is possible due to the proposed versatility of such centres of different business structures.

Keywords: diversified enterprise, structural component, profit centre, centralised centres, autonomous centres.

Постановка проблеми. Структурна перебудова вітчизняної економіки, пов'язана з воєнними діями на території України та посиленням євроінтеграційних процесів, зумовила широкі можливості діяльності диверсифікованих підприємств. Диверсифікація дозволяє застрахувати підприємства від значних втрат за рахунок можливості балансування різними напрямками діяльності шляхом нарощення виробництва прибуткових і скорочення нерентабельних сфер діяльності. Однак, вона обумовлює певні труднощі для підприємств пов'язані із складністю управління, що вимагає особливого підходу до чіткого виокремлення структурних складових на диверсифікованому підприємстві, таким чином, щоб забезпечити їх результативну взаємодію, координування та регулювання діяльності окремих структурних одиниць для ефективного розвитку диверсифікованого підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ефективної діяльності диверсифікованих підприємств присвячено багато у науковій літературі праць вітчизняних вчених. В них науковці досліджують проблему управління диверсифікованими підприємствами [4; 6], засади формування та забезпечення результатів стратегічної діяльності [1–3], особливості формування і функціонування окремих центрів відповідальності та прибутку [7; 9] тощо.

Разом з тим, недостатньо висвітлено та потребує детальнішого дослідження питання формування центрів прибутку диверсифікованих підприємств, які функціонують у формі бізнес одиниць. Вимагає уточнення структура таких підприємств, зокрема визначення місця центрів прибутку у їх діяльності.

Метою статті є встановлення особливостей та засад формування і функціонування центрів прибутку диверсифікованих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У [8] центр прибутку трактується як структурний підрозділ (або компанія загалом), відповідальний за фінансовий результат від поточної діяльності. Це твердження справедливе, якщо розглядати діяльність підприємства за її спрямованістю розвитку (стратегічна і поточна діяльність). Якщо розглядати діяльність підприємства як сукупність його певних видів діяльності, то центри прибутку відповідальні за фінансовий результат з будь-якого виду діяльності. У складі центру прибутку можуть бути нижчі за ієрархією центри доходу і центри витрат. Крім того, на центр прибутку покладена відповідальність за фінансовий результат кожного підрозділу, бо до його компетенції належать не лише механізми формування затрат і доходу, але й механізми ціноутворення. Центри прибутку можуть включати кілька місць затрат. Загальні витрати та результати їх діяльності за даними бухгалтерського

обліку дозволяють оцінити діяльність відповідно до ефективності та цілеспрямованості рішень, які вони приймають [8].

Зрозуміло, що на однобізнесовому підприємстві сформувати центр прибутку та забезпечити його ефективну роботу не викликає труднощів. Набагато складніше налагодити роботу такого центру на диверсифікованому підприємстві. Труднощі формування і налагодження роботи центрів прибутку на таких підприємствах полягають у складнощах:

- детального обліку доходів і витрат та розподілу прибутку між різними напрямками діяльності;

- управління доходами і витратами на різних напрямках діяльності та товарах (послугах) підприємства;

- формування заходів оптимізації витрат на окремі види продукції для забезпечення зростання загального прибутку на підприємстві;

- формування ефективної цінової політики через складність доступу до кінцевих споживачів усіх товарів диверсифікованого підприємства.

Однак, якщо підприємства взаємодіють із іншими компаніями, то будь-які їх центри несуть відповідальність, яка контролюється не лише органами в середині компанії, а й компанії компаньйона. Також підприємства можуть співпрацювати чи бути частиною забезпечення розвитку територіальних громад, що, відповідно, вимагає контрольно та відповідальності за їх роботу перед певними органами влади. Відповідно, принципи її побудови відрізняються від принципів, які були закладені при формуванні організаційної структури, та і самі структури не співпадають: деякі підрозділи будуть об'єднані в єдиний центр, та, навпаки, у рамках одного підрозділу можна відокремити різні центри. Створена фінансова структура обов'язково повинна оформлюватися Положенням про фінансову структуру, яке представляє собою внутрішній нормативний документ, що закріплює та вводить її в дію [5].

Для уникнення або ліквідації описаних раніше труднощів потрібно чітко окреслити рівні формування центрів прибутку та вибудувати можливі структурні схеми їх взаємодії із іншими структурами підприємства чи певної бізнес-структури в яку входять ці підприємства. При цьому, якщо формувати в диверсифікованому підприємстві один центр прибутку, то він стикатиметься із виділеними вище труднощами, а якщо формувати декілька центрів прибутку, то виникатимуть проблеми із дублюванням певних функцій різних центрів прибутку цього підприємства.

Як показують дослідження, можна сформувати центри прибутку за принципом ієрархії як пропонують у роботі [10]. Однак, в такому випадку важко розділити накладні витрати при форму-

ванні заходів збільшення чи стабілізації прибутку на нижчих рівнях ієрархії в результаті здійснення діяльності на різних напрямках. Крім цього, взаємодія при виконанні завдань на різних рівнях ієрархії відбувається за принципом делегування повноважень. Своєю чергою, делегування означає передачу функцій чи повноважень на певний час із збереженням у делегуючого суб'єкта права повернути їх до власного виконання [12]. Тобто, делегувати можна лише завдання, які лежать в зоні відповідальності особи, яка делегує, але не можна делегувати відповідальність за них тощо. А основою ефективного функціонування центру прибутку є відповідальність окремих осіб за виконання певних завдань. При чому, відповідно до посадових положень відповідальність конкретних осіб не може бути делегована. Навіть у випадку делегування усіх завдань керівника вищої ланки працівникам нижчих ланок відповідальність за результативність, точність, вчасність тощо несе особа, яка делегувала ці завдання. А коли мова іде про збільшення фінансових можливостей компанії, то відповідальність стає в рази більшою.

При формуванні центрів прибутку диверсифікованого підприємства можна скористатися рекомендаціями, поданими у роботі [11]. Автори цієї наукової праці обґрунтовують необхідність використання як основи для виділення підрозділів різних типів виробничу структуру підприємства. За сформованими в рамках виробничої структури підрозділами закріплюються певні види виробничої та господарської діяльності, а колективи цих підрозділів є одночасно об'єктами управління та об'єктами планування, що дає можливість відокремити та класифікувати структурні підрозділи на певні типи з наступним встановленням кожного з них переліку цільових показників, а отже, і структури планових документів [11]. Однак, у диверсифікованих підприємствах виникає необхідність побудови ефективних взаємозв'язків у їх центрах, щоб отримати синергійний ефект.

Автори ж праці [5] зазначають, що виділення центрів відповідальності на підприємстві потрібно здійснювати таким чином – спочатку всі підрозділи поділити на центри інвестицій, прибутку та витрат, пізніше їх же поділити ще на певні види. При цьому, виділення типів структурних підрозділів для кожного підприємства будуть різними залежно від особливостей їх діяльності, місцем розташування їх бізнес одиниць, юридичного статусу тощо. Тобто, такий поділ ускладнить процес формування взаємозв'язків та встановлення ефективних варіантів взаємодії із диверсифікованими підприємствами, бізнес одиниці яких співпрацюють між собою. Це зумовлено відсутністю спільних елементів (точок дотику) виділених у не універсальних типах структур різних підприємств.

Наведене вище засвідчує, що формування центрів прибутку у диверсифікованих підприємствах доцільне за чітко встановленими (універсальними) критеріями. При цьому можливі такі варіанти формування центрів прибутку:

А) в межах одного підприємства:

– централізовані центри прибутку. У цьому випадку, центр прибутку є окремою бізнес-одиницею, який координує загальну прибутковість бізнес-утворення, в якому він знаходиться. Тобто, усі структурні одиниці здійснюють самостійну діяльність, однак, вона контролюється, регулюється, координується з єдиного центру прибутку;

– автономні центри прибутку. У даному випадку, усі бізнес одиниці працюють самостійно і кожна із них має свій центр прибутку.

Б) при взаємодії різних підприємств:

– постійні центри прибутку, які сформовані на постійній основі у структурі підприємства чи певної бізнес-структури (сукупність підрозділів декількох підприємств);

– тимчасові – це центри прибутку, які формуються під певну тимчасову структуру чи реалізацію окремих проектів або програм взаємодії бізнес одиниць одного чи різних підприємств;

– формування змішаних центрів прибутку (постійні + тимчасові).

В) комплексні центри прибутку. Наприклад, централізовані + змішані. В такому випадку, центри прибутку координують свою діяльність централізовано, але туди входять як постійні, так і тимчасові центри прибутку.

Висновки. Диверсифікація є основою стабільного функціонування підприємств в умовах воєнних дій та посилення євроінтеграційних процесів. Вона дозволяє підприємствам за рахунок розширення сфер та напрямків діяльності зайняти вигідну позицію на міжнародному ринку і закріпитися на національному. Однак, різноаспектність діяльності ускладнює процес управління ним. В роботі окреслено необхідність чіткого виділення окремих структурних складових диверсифікованого підприємства, зокрема, центрів прибутку, що сприятимуть координуванню, контролюванню та регулюванню їх діяльності для покращення управління ними.

Досліджено зміст та особливості формування і функціонування центрів прибутку. Враховуючи результати дослідження визначено труднощі їх формування і функціонування на диверсифікованих підприємствах. За результатами досліджень встановлено, що основною проблемою є необхідність виділення цих центрів таким чином, щоб була можливість врахування усіх аспектів діяльності диверсифікованого підприємства та встановлення результативних його взаємозв'язків із іншими підприємствами, які можуть бути партнерами лише за окремими напрямками діяльності.

В даному випадку виникає потреба створення певних спеціальних або тимчасових центрів. Для забезпечення ефективності функціонування і розвитку усіх напрямків діяльності диверсифікованого підприємства та результативного їх збалансування запропоновано виділяти центри їх

прибутку наступним чином: централізовані; автономні; постійні; тимчасові; змішані; комплексні.

Важливим є визначення критеріїв і характерних ознак бізнес одиниці при віднесенні її до центру прибутку, що є перспективою подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Залуцька Х.Я., Козик В.В. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць. Львів : Растр-7, 2017. С. 98–111.
2. Залуцька Х.Я. Диверсифікаційна конвергентність результативності здійснення бізнес процесів підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку: методичні основи. *Проблеми системного підходу в економіці : збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*. 2020. № 5 (79). С. 40–46.
3. Залуцька Х.Я., Козик В.В., Сизон М.-О.І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. № 4 (1). С. 167–173.
4. Згурська О.М. Ризики диверсифікаційної діяльності підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 6 (23). С. 279–286.
5. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Класифікація структурних підрозділів підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1658/1/Класифікація%20структурних%20підрозділів%20підприємства.pdf>
6. Кучер С.Ф., Ротарев М.Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 5. С. 181–184.
7. Островська Г.Й., Залуцька Х.Я. Інтегрування збалансованої системи стратегічних показників та системи бюджетування як управлінська інновація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку»*. 2013. № 776. С. 286–294.
8. Пославська Л.І. Поняття і класифікація центрів відповідальності. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19925/1/VNNIE%20TNEY%202012.pdf>
9. Скрипник С.В. Облік за центрами відповідальності як засіб посилення управлінської орієнтації обліку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 2(13). С. 369–375.
10. Семенюк В.О. Інституційно-управлінський підхід до побудови фінансової структури корпорацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 21. С. 97–102.
11. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції : монографія. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2021. 274 с.
12. Титикало Р.С. «Власні» та «делеговані» повноваження місцевого самоврядування. *Наукові записки. Серія право*. 2023. Випуск 14. С. 123–127.

References:

1. Zalutska Kh. Ya., Kozyk V. V. (2017) Formuvannya vzaiemodii uchasykiv dyversyfikovanykh kompanii cherez stratehiu povedinky yikhnikh biznes-odnyts [Formation of interaction of participants of diversified companies through the strategy of behavior of their business units]. Lviv: Rastr-7, pp. 98–111. (in Ukrainian)
2. Zalutska Kh. Ya. (2020) Dyversyfikatsiina konverhentnist rezultatyvnosti zdiisnennia biznes protsesiv pidpriemstv yak bazys formuvannia yikh biznes odnyts v stratehichnomu aspekti rozvytku: metodychni osnovy [Diversification convergence of the effectiveness of the implementation of business processes of enterprises as a basis for the formation of their business units in the strategic aspect of development: methodological foundations]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: zbirnyk naukovykh prats. Natsionalnyi aviatsiynyi universytet*, no. 5 (79), pp. 40–46. (in Ukrainian)
3. Zalutska Kh. Ya., Kozyk V. V., Syzon M.-O. I. (2020) Osoblyvosti vyboru napriamku stratehichnoho rozvytku dyversyfikovanoho pidpriemstva [Peculiarities of choosing the direction of strategic development of a diversified enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, no. 4 (1), pp. 167–173. (in Ukrainian)
4. Zghurska O. M. (2019) Ryzky dyversyfikatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Risks of diversification activities of enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6 (23), pp. 279–286. (in Ukrainian)
5. Kuznetsova I. O., Karpenko Yu. V. Klyasifikatsiia strukturykh pidrozdiliv pidpriemstva [Classification of structural divisions of the enterprise]. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1658/1/Klyasifikatsiia%20strukturykh%20pidrozdiliv%20pidpriemstva.pdf> (in Ukrainian)
6. Kucher S. F., Rotariev M. D. (2016) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na osnovi dyversyfikatsii yoho diialnosti [Strategic management of the enterprise based on the diversification of its activities]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 5, pp. 181–184. (in Ukrainian)
7. Ostrovska H. Y., Zalutska Kh. Ya. (2013) Intehruvannia zbalansovanoi systemy stratehichnykh pokaznykiv ta systemy biudzhetuвання yak upravlinska innovatsiia [Integration of a balanced system of strategic indicators and a budgeting system as a managerial innovation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriya "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy vstanovlennia i problemy rozvytku"*, no. 776, pp. 286–294. (in Ukrainian)

8. Poslavska L. I. Poniattia i klasyfikatsiia tsestriv vidpovidalnosti [Concept and classification of centers of responsibility]. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19925/1/VNNIE%20TNEY%202012.pdf> (in Ukrainian)

9. Skrypnyk S. V. (2019) Oblik za tsentramy vidpovidalnosti yak zasib posylennia upravlinskoi oriientsii obliku [Accounting by responsibility centers as a means of strengthening the managerial orientation of accounting]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 2(13), pp. 369–375. (in Ukrainian)

10. Semeniuk V. O. (2015) Instytutsiino-upravlinskyi pidkhid do pobudovy finansovoi struktury korporatsii [Institutional and managerial approach to building the financial structure of corporations]. *Investytzii: praktyka ta dosvid*, no. 21, pp. 97–102. (in Ukrainian)

11. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu, audytu, zvitnosti i opodatkuvannia v umovakh yevrointehratsii (2021) [The current state and prospects for the development of accounting, analysis, auditing, reporting and taxation in the conditions of European integration]. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU "Hoverla", 274 p. (in Ukrainian)

12. Tytykalo R. S. (2023) "Vlasni" ta "delehovani" povnovazhennia mistsevoho samovriaduvannia ["Own" and "delegated" powers of local self-government]. *Naukovi zapysky. Serii pravo*, vol. 14, pp. 123–127. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 18.03.2024