

ЦЕНТРИ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ ТА АВІАЦІЙНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Анотація. У статті досліджено формування фінансової структури підприємства, а саме виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), – перший крок шляху до створення системи бюджетування. Велика увага у статті приділяється показникам, які встановлюються у розрізі центрів відповідальності. Деякі показники встановлюються самим структурним підрозділом, інші доводяться до центру апаратом управління. Зроблені висновки за результатами проведеного дослідження показали необхідність та значущість виділення ЦФВ, за допомогою яких відповідальність ділиться між підрозділами та визначається, хто і за що на підприємстві реально відповідає.

Ключові слова: центри фінансової відповідальності; показники діяльності; витрати; доходи; управління; бюджетування.

Abstract. The article examines the formation of the company's financial structure that is the determination of financial responsibility centers (FRC) – is the first step towards the creation of the budgeting system. In the article much attention is paid to the indicators established by the cross-sectional centers of responsibility. Some indicators are established by the structural departments, other indicators are sent to the center by the control department. The findings on the results of the study showed the need and importance of the determination of financial responsibility centers through which responsibility is shared between departments and it is determined, who and for what is responsible.

Keywords: centers, showing, expenses (costs), earnings, management, responsibility

Сучасний етап розвитку економіки, у військових умовах невизначеності, вимагає від підприємств високої гнучкості та чіткого розподілу відповідальності за фінансові результати. Формування фінансової структури через виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) є першим кроком до створення ефективної системи бюджетування та управлінського контролю. Особливо актуальним це стає для таких складних галузей, як авіаційна логістика та маркетинг, де необхідно узгоджувати стратегічні цілі з оперативною діяльністю підрозділів.

При створенні фінансової структури критично важливо уникати надмірного укрупнення або зайвої деталізації. Надмірна кількість показників позбавляє підрозділи ініціативи, тоді як недостатня кількість не дозволяє повноцінно оцінити їхню діяльність. Під ЦФВ розуміється структурний підрозділ на чолі з керівником, який контролює витрати, доходи та ресурси, інвестовані в цей сегмент бізнесу [1].

Усі показники у розрізі ЦФВ діляться так:

- централізовані, які встановлюються апаратом управління;
- та ті, які встановлюються самим структурним підрозділом.

Для визначення впливу центрів відповідальності на формування інформації для управління розглянемо системи планових та звітних показників за типами центрів відповідальності. При визначенні системи показників, за допомогою яких керують центрами відповідальності, зазвичай дотримуються наступних принципів:

- визначають функціональні обов'язки ЦФВ;
- затверджують показники, які безпосередньо характеризують діяльність ЦФВ.

За окремими типами центрів відповідальності встановлюються такі основні показники для управлінського контролю:

- за центрами витрат – витрати на придбання активів (вхідні витрати) та витрати (витрати на виході). У цих підрозділах є можливість організувати нормування, планування та облік витрат за виробництво з метою спостереження, контролю та управління



витратами, і навіть оцінки їх використання. Прикладами центру витрат можуть бути виробничі підрозділи. Показниками ефективності роботи центру будуть мінімальні чи обґрунтовані відхилення від нормативів за всіма статтями витрат. Цим підрозділам рекомендується встановлювати показник якості продукції;

- за центрами доходів - доходи. Діяльність керівників оцінюється з урахуванням зароблених доходів (фіксація результатів діяльності центру на виході). Витрати підрозділу є, але їх оцінка - не здійснюються. Оцінкою результативності можуть бути – обсяги реалізації, збільшення кількості клієнтів, надходження коштів. Прикладами центру доходів можуть бути відділи збуту;

- за центрами прибутку - прибуток. Керівник має право варіювати витратами та цінами реалізації з метою максимізації прибутку від операцій;

- за центрами інвестицій – віддача на інвестований капітал чи прибуток з відрахуванням відсотка запозиченого капіталу (зазвичай називається залишковим доходом чи залишковим прибутком) [2].

Для оцінки діяльності центрів інвестицій використовують чотири показники: прибуток; рентабельність активів; залишковий прибуток; економічну додану вартість (ЕДВ). У процесі прийняття рішень з інвестиційної діяльності акцент робиться на зниження витрат виробництва.

У кризових умовах економіки вітчизняні підприємства переважно формують центри витрат чи доходів, у деяких випадках - центри прибутку, центри ж інвестицій - зустрічаються рідко [2].

В сучасних умовах підприємства найчастіше поряд із центрами інвестицій створюють венчурні центри. Венчурний центр (ВЦ) - підрозділ, що освоює нові види продукції та відповідає за економність витрачання ресурсів, коштів.

Результатом ефективності діяльності даного центру може бути розробка нового продукту, нової технології, освоєння нових ринків.

Наприклад, в авіаційній логістиці такі венчурні центри забезпечують вихід на нові ринки вантажоперевезень [3], а в харчових технологіях — розробку інноваційних продуктів бортового харчування, мінімізуючи при цьому фінансові ризики через систему цільового бюджетування.

Специфіка центрів відповідальності в маркетингу та логістиці [4]:

1. Центри нормативних затрат (сфери логістики та виробництва):

- керівник відповідає за досягнення планового рівня випуску робіт/послуг при дотриманні встановлених нормативів;

- в авіаційній логістиці це стосується служб наземного обслуговування, паливного забезпечення та складського господарства;

- ефективність вимірюється розміром відхилень фактичних витрат від нормативних за статтями прямих затрат праці та матеріалів.

2. Центри управлінських затрат (адміністративні та аналітичні служби):

- це підрозділи, де важко виміряти прямий зв'язок між витратами та результатом (наприклад, відділ маркетингових досліджень або відділ документообігу);

- оцінка проводиться за якісними показниками, зокрема своєчасність підготовки аналітики для прийняття рішень та дотримання бюджету.

3. Центри доходів та прибутку (маркетинг та продажі):

- діяльність центрів доходів (відділи збуту) оцінюється за обсягом реалізації та надходженням коштів;

- у центрах прибутку керівник має повноваження варіювати цінами реалізації та витратами для максимізації фінансового результату. Це є ключовим аспектом маркетингової цінової політики авіакомпанії.

4. Венчурні центри (інновації та харчові технології):

- для освоєння нових ринків або розробки нових продуктів (наприклад, у сфері бортового харчування чи впровадження нових логістичних технологій) доцільно створювати венчурні центри;

- вони відповідають за економність використання ресурсів при впровадженні



інновацій у специфічних умовах ризику.

Виділення ЦФВ дозволяє делегувати відповідальність між підрозділами та визначити реальну роль кожного менеджера у формуванні кінцевого результату підприємства. Для авіаційних та маркетингових структур це забезпечує об'єктивну оцінку вкладу кожного відділу (від логістики до ціноутворення) у загальну конкурентоспроможність компанії. Оптимальна система показників має враховувати виробничі особливості кожного підрозділу, стимулюючи персонал до ефективної роботи без надмірного бюрократичного тиску.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Погріщук Г.Б., Руденко В.В. (2015) Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності. Глобальні та національні проблеми економіки, №6. 773-778. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/158.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Руденко В. В. Інвестиційна діяльність в офшорних зонах: особливості реалізації та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 133-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_26 (дата звернення: 20.02.2026).
3. Москвічова, О. (2025). Транспортна інфраструктура України в умовах війни: виклики, трансформації та перспективи. Review of transport economics and management, (13(29)), 25–32. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/328523>.
4. Грудцина, Ю. В., Москвічова, О. С., & Расшивалов, Д. П. (2026). Забезпечення резильєнтності глобальних ланцюгів постачання виробничих підприємств засобами цифровізації логістичних процесів. Актуальні питання економічних наук, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18744545>.

Москвічова Олена Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, e-mail: devenezia@gmail.com

Olena Moskvichova – PhD of economics, Docent, Associate professor of the Department of Marketing and International Trade, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, e-mail: devenezia@gmail.com

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), – первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. Большое внимание в статье уделяется показателям, устанавливаемым в разрезе центров ответственности. Некоторые показатели устанавливаются самим структурным подразделением, другие доводятся до центра аппаратом управления. Сделанные выводы по результатам проведенного исследования показали необходимость и значимость выделения центров финансовой ответственности, с помощью которых ответственность делится между подразделениями и определяется, кто и за что на предприятии реально отвечает.

