

УДК 658.17: 338.515: 330.322

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ В ПРОЦЕСІ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Гаврильченко Олена Володимирівна, к.е.н., Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Анотація Розглянуто процедуру формування фінансової структури підприємства. Доведено вагоме значення виділення центрів фінансової відповідальності в процесі бюджетного управління підприємством.

Ключові слова: бюджетування, центри фінансової відповідальності, фінансова структура.

Впровадження системи бюджетування та досягнення її дієвості передбачає організацію діяльності підприємства за центрами відповідальності. Така організація дозволить контролювати діяльність центрів відповідальності та підприємства в цілому; оперативно приймати управлінські рішення та перевіряти їх правильність, доцільність, ефективність; визначити права, обов'язки та відповідальність кожного структурного підрозділу; досягти узгодженості між діяльністю окремих підрозділів та видами діяльності для досягнення мети створення підприємства в цілому [1].

Сформована фінансова структура компанії є результатом структурування підрозділів за ознакою відповідальності підрозділу за ті чи інші фінансові показники.

При виділенні центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) на базі організаційної структури підприємства необхідно дотримуватися наступних правил:

ЦФВ слід формувати так, щоб за його діяльність несла відповідальність одна людина – його керівник, незалежно від того, яким чином створений даний центр відповідальності, в тому числі об'єднанням підрозділів або розподілом підрозділу на кілька центрів відповідності;

один підрозділ може складатися з декількох ЦФВ;

у компанії не може бути присутнім більше одного центру інвестицій, так як вказаний ЦФВ є центром самого верхнього рівня.

Щоб уникнути помилок у виділенні ЦФВ як об'єктів управління, необхідно визначити саме ті, за допомогою яких може дійсно здійснюватися управління цими об'єктами фінансової відповідальності. Відповідно, виділяючи фінансову структуру, слід пам'ятати про те, що фінансова структура підприємства – це інструмент управління компанією, а не інструмент побудови аналітичного звіту в різних зрізах інформації.

При здійсненні угруповань в ЦФВ на базі організаційної структури підприємства, центри відповідальності можуть бути утворені з підрозділів наступним чином:

«один до одного» – ЦФВ формується з одного підрозділу;

«багато до одного» – ЦФВ формується шляхом виділення з одного структурного підрозділу кількох ЦФВ;

«один до багатьох» – ЦФВ формується об'єднанням кількох підрозділів в один ЦФВ.

Також для виділення ЦФВ необхідно провести аналіз організаційної структури підприємства, який дозволить виявити виконання фінансових функцій підрозділів з управління доходами, витратами та інвестиціями; виявити організаційні невідповідності для усунення їх в процесі постановки бюджетного управління.

За фактом проведення аналізу організаційної структури, підрозділи компанії повинні бути класифіковані за видами доходів і витрат, які вони приносять в процесі своєї діяльності. На підставі даної інформації їм присвоюється статус відповідного центру фінансової відповідальності (центр доходу, центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій) [2].

Для визначення оптимальної структури ЦФВ необхідно оцінити можливість виділення прямих витрат підрозділу, а також потреби управління – чи слід відстежувати показники детально або досить агрегованих з даного підрозділу. Як правило, якщо витрати ЦВ становлять менше 5% по відношенню до витрат ЦВ більш високого рівня, з яким цей ЦВ підпорядковується, то немає сенсу в його подальшій декомпозиції.

Розподіляючи підрозділи компанії по ЦФВ, важливо не забути жодного підрозділу компанії. Також необхідно визначити, за які показники несе відповідальність кожен підрозділ і на які показники воно може вплинути.

Сформувавши попередній склад ЦФВ, необхідно оцінити можливість виділення з одного підрозділу декількох центрів фінансової відповідальності. Для цього слід оцінити виконуються кожним підрозділом функції і виявити існування у них таких функцій, які можуть бути самостійними і незалежними, а також повністю відповідальними за виконання конкретного процесу компанії.

Далі необхідно проаналізувати можливість об'єднання декількох підрозділів в один ЦФВ, якщо це буде корисно для оптимізації їх діяльності та управління фінансовими результатами. Сформованим подібним чином центрам фінансової відповідальності слід дати відповідне найменування.

Оскільки фінансове управління при сформованій фінансовій структурі здійснюється за допомогою штучних структурних ланок – центрів фінансової відповідальності, то вони, так само як і структурні ланки організації, повинні мати між собою ієрархічну ув'язку в єдину фінансову структуру. Формування ієрархії підпорядкованості, повноважень і відповідальності необхідно для управління фінансовим результатом діяльності компанії. Самим верхнім рівнем в ієрархії фінансової структури є центр інвестицій. У тому випадку, коли підприємство не є структурою з кількома юридичними особами, воно буде

як центром прибутку, так і центром інвестицій одночасно.

Центр прибутку знаходиться на другому рівні і розташований нижче центру інвестицій. Центр прибутку може містити центр маржинального доходу, або, якщо такого немає, центр доходів і центр витрат. Відповідно, центри доходів і центри витрат утворюють наступний рівень відповідальності у фінансовій ієрархії. Тому на третьому рівні знаходяться або ЦМД, або ЦВ та ЦД компанії. В тому випадку, коли в компанії існує такий центр відповідальності, як центр маржинального доходу, він є проміжною ланкою між центрами доходів (або витрат) і центром прибутку. Центри витрат можуть належати конкретному центру доходів, але можуть бути і загальнофірмовим центром витрат.

На сьогоднішній день на більшості вітчизняних підприємств облік витрат ведеться за видами продукції. Але доцільніше вести облік за центрами витрат та центрами відповідальності, оскільки така організація дозволить налагодити чітку систему проведення аналізу ефективності здійснення витрат та їх вплив на собівартість виготовленої продукції. Крім того, подібне налагодження обліку забезпечить також оцінку діяльності кожного центру, що дозволить своєчасно виявляти перевитрати зі встановленням винних осіб та знаходити шляхи економії, що позитивно вплине на діяльність підприємства.

Список використаної літератури

1. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 97 – 109.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ.; Учебник. / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1071 с.

Автори

Гаврильченко Олена Володимирівна,
доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця
hneu.gavrilchenko@gmail.com

Тези доповіді надійшли 09 січня 2018 року.
Опубліковано в авторській редакції.