

УДК 658.15

Семенов Г.А., Бондар А.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто стан організації фінансової діяльності на підприємствах. Обґрунтовано доцільність впровадження центрів фінансової відповідальності, показано їх сильні та слабкі сторони.

The state of organization of the enterprise's financial activity has been considered. The expediency of introduction of the centers of financial responsibility has been proved, their strong and weak aspects have been showing.

В сучасних умовах перехідної економіки важливе значення має вдосконалення організації управління виробничо-фінансовою діяльністю на підприємстві цим питанням присвячені роботи Бригхем Ю., Гапенски Л., Джай К. Шим, Джой Г. Сигел, Немцова Є.Г., Лукіна М.Ю., Крейніна М.Н. та інші [1, 2, 3, 4, 5, 6]. В цих працях достатньо обґрунтовано розглянуті питання управлінського обліку, комерційного бюджетування, удосконалення управління фінансовою діяльністю та інше. Однак ці питання розглянуті прийнятно для розвинутих країн з розвинутими фінансовими відносинами і фінансовою інфраструктурою. Для підприємств нашої країни, в наших специфічних умовах перехідного періоду вони потребують подальшого удосконалення. Тому мета даної статті дати деякі пропозиції по удосконаленню організації управління фінансовою діяльністю на підприємствах.

В даний час проблема вдосконалення бюджетного управління є однією із самих актуальних для більшості українських підприємств. Наявність системи бюджетного управління дозволяє підвищити фінансово-економічну ефективність підприємства, забезпечити його фінансову стійкість і, як наслідок, дозволяє підприємству зберегти і підсилити свою позицію на ринку і легко адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.

У рамках системи бюджетного управління зважуються наступні задачі:

- керівництво підприємства забезпечується інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- учасники управлінських процесів координують свої дії для досягнення стратегічних цілей компанії;
- менеджери компанії несуть відповідальність за прийняття рішень відповідно до їхніх повноважень;
- менеджери втягуються у процес планування і контролю, внаслідок чого підвищується їх зацікавленість у результатах роботи підрозділів і компанії в цілому.

Існуючі в компаніях системи фінансового (бюджетного) управління нерідко є малоефективними і не дозволяють повноцінно використовувати всі наявні ресурси для одержання максимально можливого економічного ефекту.

Виділяються типові недоліки діючих на українських підприємствах систем фінансового управління:

- відсутнє чітке розмежування прав і обов'язків по рівнях управління. Нерідким є відсутність на підприємстві положень про відділи та посадові інструкції чи їх неактуальність на сучасний момент;
- система показників управління непридатна для формування обґрунтованих управлінських рішень, а методологія розрахунку показників (таких як собівартість, нормативи оборотних коштів) не відповідає потребам управління;
- відсутній зв'язок між бюджетом і системою заохочення й оцінки діяльності підрозділів і їх керівництва, чи система мотивації побудована на неконтрольованих

менеджером показниках, тобто показниках, що від нього не залежать і на який він не може впливати, але за їх виконання несе відповідальність. Така система, природно, не стимулює керівників підрозділів;

– не встановлений регламент взаємодії структурних підрозділів у процесі формування бюджетів і контролю за їх виконанням. Збір інформації здійснюється за допомогою службових записок, телефонних переговорів і т.п.; при цьому термін формування планів і звітів досить великий, а інформація надходить неструктурована і неповна;

– діючі на підприємстві системи і методи обліку не відповідають задачам управління. Наприклад, не є достатніми як аналіз фінансово-економічних облікових показників (найчастіше відрізняється від аналізу бухгалтерського обліку), так і оперативність надання даних. Для рішення цих проблем потрібна зміна методів калькулювання, введення нормативного обліку;

– відсутній взаємозв'язок тактичного рівня планування зі стратегією компанії, внаслідок чого відбувається орієнтація на досягнення приватних тактичних цілей, що можуть суперечити стратегії компанії

Практичні прийоми ведення управлінського обліку. Безупречно, що процес впровадження ефективної системи управлінського обліку є тривалим (кілька місяців), процес його ведення повинний бути безупинним, а параметри і методика повинні постійно коректуватися слідом за змінами структури і характеру бізнесу [7, 8].

У цьому процесі не можна применшувати ролі керівництва, що повинне з розумінням ставитись до проблем, пов'язаних з роботою консультанта по управлінському обліку. Тому перед початком впровадження рекомендується з'ясувати, що саме керівництво підприємства очікує від даної системи і наскільки воно готове до взаємодії. Крім того, необхідно морально підготувати керівників підприємства до майбутньої необхідності їх участі в процесі і запропонувати їм ще раз задуматися над тими проблемами, які має вирішити управлінський облік. Як варіант такої попередньої роботи можна використовувати старе, добре анкетування.

Вдосконалення фінансової структури підприємства. Формування об'єктів управління, що здійснюється через виділення центрів відповідальності (ЦВ) – структурних підрозділів компанії, керівники яких несуть відповідальність за досягнення встановлених контрольних показників. Виділення центрів відповідальності вирішує задачі координації, розподілу відповідальності і мотивації всіх підрозділів у досягненні стратегічної мети компанії.

Виділення ЦВ і деталізація фінансової структури компанії ґрунтується на організаційній структурі компанії з урахуванням її стратегії. Для ознайомлення з компанією ми застосували систему анкетування загальної для всіх співробітників компанії (табл. 1).

Розробка фінансової структури. З організаційною структурою компанії тісно пов'язана фінансова структура. Щоб створити фінансову структуру, спочатку потрібно розподілити доходи і витрати в цілому та по структурних підрозділах. При цьому відбудеться виявлення структурних підрозділів, здатних відповідати за рух коштів. Останнім кроком буде виділення в складі компанії центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), їх класифікація і розподіл по рівнях. За допомогою виділення ЦФВ компанія піде по шляху децентралізації управління, коли бізнес-одиниці одержують самостійність у прийнятті оперативних стратегічних рішень.

Основними цілями децентралізації управління є підвищення якості управління як компанією в цілому, так і за напрямками виробничо-господарської діяльності і формування гнучких організаційних структур у складних виробничо-господарських системах. Дуже важливим є те, що лінійний менеджер буде мати право самостійно, без узгодження з керівництвом, оперативно приймати рішення у визначених питаннях і на визначену грошову суму. Це підвищує оперативність управління бізнесом, тому що для прийняття рішень у

Анкета для вивчення функцій об'єктів управління (із зразком заповнення)

АНКЕТА

П.І.Б.: Попов А.М.
Посада: керуючий відділом
Відділ: господарчі товари
Дата: 21.10.03р.

ШАНОВНІ ПРАЦІВНИКИ!

Просимо прийняти участь у вивченні інформаційних потоків відділів, яке проводиться аналітичним відділом.

Уся інформація буде використана у загальному вигляді.

Наперед вдячні за співпрацю!

1. Що входить у Ваші функціональні обов'язки?

Загальне керування відділом, робота з контрагентами, маркетинг ринку товарів, аналіз попиту та пропозицій для отримання максимальних прибутків.

2. Хто є Вашим безпосереднім керівником?

Комерційний директор.

3. Хто з працівників є Вашим підлеглим?

Ведучий товарознавець, комірник, вантажник.

4. Заповніть таблицю, що характеризує Вашу роботу з первинною документацією.

№	Первинна документація	Вид (письмово, усно, у електронному вигляді)	Від кого отримано документ
1	Оформлення договорів	пис.	Контрагенти
2	Оформлення поручень	пис.	
3	Виписування рахунків	пис.; ел.	
4	Формування заявок	пис.	
5	Формування комерційних пропозицій	пис.	
6	Оформлення приходів	ел.	

5. Заповніть таблицю, що характеризує Вашу роботу по формуванню вихідної документації.

№	Вихідна документація	Вид (письмово, усно, у електронному вигляді)	Кому передаються	Ким затверджуються
1	Оформлення витратних документів	ел.	Клієнту	Кер. відділом
2	Оформлення податкових накладних	ел.	Клієнту	Товарознавець
3	Формування заявок	пис.	Постачальник	Кер. відділом

Дякуємо за співпрацю у проведенні дослідження!

менеджера підрозділу більше інформації про місцеві умови, при цьому їх діяльність стає більш мотивованою, тому що з'являється можливість виявити ініціативу. Наділення менеджерів відповідальністю сприяє розвитку управлінських навичок. А найголовніше, що вище керівництво, звільнившись від необхідності щоденних рішень приватних питань, може зосередитися на стратегічних завданнях управління.

Таким чином, фінансова структура поділяє організацію не за підрозділами, що виконує які-небудь функції, а за ЦФВ. Центр фінансової відповідальності – структурний підрозділ (чи сукупність структурних підрозділів), наділений необхідними ресурсами, що здійснює господарську чи іншу діяльність у відповідності зі своїми правами й обов'язками. Центри відповідальності керуються на основі показників діяльності із сукупних структурних підрозділів. Керівники центрів несуть відповідальність за їхню діяльність. Ефективність роботи центрів визначається порівнянням планових і фактичних показників. У рамках системи обліку за центрами відповідальності будуються бюджети й оцінюється їх виконання.

Це дозволяє чітко відстежувати кошти і контролювати джерела виникнення доходів і витрат. Така деталізація обліку дозволяє максимально об'єктивно оцінювати діяльність компанії. Після того, як отримане уявлення про підприємство для постановки управлінського обліку була обрана модель “структурних бізнес одиниць” (СБО). При описі бізнес-процесів виявляється і необхідність коректування організаційної структури компанії. Для якісної організації бізнес-процесів може виникнути необхідність у нових структурних підрозділах, наприклад у відділі маркетингу, якого раніше не було. Деякі підрозділи приходиться поєднувати, щоб виключити дублювання функцій і відповідальності.

При впровадженні системи управлінського обліку завжди виникає питання, хто повинен займатися управлінським обліком і чи треба створювати якісь нові структури, наприклад відділ управлінського обліку. Однозначної відповіді тут не існує. Кожна компанія вибирає той шлях, що їй більше підходить.

Можливий варіант організації ведення управлінського обліку в рамках вже існуючої фінансово-економічної служби. Можна створити аналітичний центр чи групу аналітиків різних напрямків (фінанси, економіка і т.д.), що будуть займатися управлінським обліком. Досить часто використовується наступний варіант: у кожному підрозділі підбираються співробітники (чи група співробітників), відповідальні за введення управлінського обліку за своїм напрямком. Буває, що в співробітників просто з'являються нові функції, відповідальність поділяється між службами в залежності від об'єктів обліку.

Необхідно враховувати, що постановка управлінського обліку на підприємстві – це проект. Відповідно необхідний керівник проекту, що не тільки за нього відповідає, але і має необхідні повноваження. На практиці відповідальним за постановку управлінського обліку часто призначається фінансовий директор. Ще одна жорстка умова – зацікавленість і участь у проекті першої особи компанії.

Отже, прийнято рішення змінити структуру компанії. Мета оптимізації – зробити організаційну структуру системою управління. Це означає, що повинна простежуватися система прийняття рішень керівниками різних рівнів. Також повинні бути зрозумілі механізми контролю і звітності. При цьому чітко визначаються основні завдання і відповідальність структурних підрозділів (за що і перед ким). Дуже важливо створити систему контролю за досягненням показників, заданих у системі сукупних структурних підрозділів (ССП), і при цьому встановити особисту відповідальність керівників підрозділів за виконання показників. У процесі оптимізації організаційної структури формуються принципи взаємодії як між підрозділами всередині кожної компанії, так і між компаніями, що входять до складу холдингу.

При розробці організаційної структури компанії в першу чергу визначаються цільові орієнтири і критерії її вдосконалення. Формується структура адміністративного і функціонального підпорядкування. Досить складним етапом є розподіл областей

відповідальності і функціональних обов'язків між підрозділами і співробітниками. Розроблена структура повинна забезпечувати інформаційну взаємодію підрозділів.

Основними організаційними документами, що фіксують зміни, є Положення про організаційну структуру і посадових інструкція, що відображають розподіл функціональних обов'язків співробітників.

Основними результатами цього етапу буде визначення організаційної структури компанії (рис. 1), основних складових її блоків, їхніх функцій і напрямків діяльності, а також узгодження основи структурних рішень про побудови системи управлінського обліку.

ЦФВ бувають чотирьох видів:

Центр прибутку – підрозділ, що заробляє прибуток. Керівник цього ЦФВ відповідає за доходи і витрати і, отже, за результат діяльності даного підрозділу.

Центр інвестицій – підрозділ, що впроваджує нові види бізнесу, інноваційні проекти. Звичайно вони в перший період є самоокупностями, і компанія фінансує його з власного бюджету.

Центри витрат – витратний підрозділ, що обслуговує інші ЦФВ. Керівник цього ЦФВ може контролювати тільки витрати. Витратні центри фінансуються за рахунок центрів прибутку і віднесених на них витрат. Часто виділяють центри нормативних (наприклад, виробничі цехи) і управлінських витрат (наприклад, апарат управління).

Центр доходів – центр відповідальності, керівництво якого підзвітне тільки за одержання доходів, тобто має можливість контролювати і впливати на ціни й обсяг діяльності (наприклад, відділ збуту, якщо він дійсно контролює ціни й обсяги).

Структура центрів відповідальності передбачає їх поділ за рівнями управління (центр відповідальності першого рівня, другого рівня і т.д.) у залежності від їх підпорядкованості, цілей і завдань планування і контролю.

Але необхідно згадати про недоліки децентралізації управління, що виражаються в дублюванні функцій, неувважності до діяльності інших підрозділів й імовірності прийняття керуючим підрозділу некомпетентних рішень, що негативно позначиться на фінансовому результаті. Причинами невдалих рішень можуть бути неузгодженість цілей усього підприємства й окремого підрозділу, а також недолік інформації, що дозволяла б керуючим підрозділів визначити вплив своєї діяльності на інші підрозділи.

Ці недоліки саме і знімаються впровадженням системи структурних підрозділів. Результативним документом, що закріплює організацію фінансової структури підприємства, ролі, відповідальність і повноваження керівників різних центрів, є Положення про фінансову структуру компанії. У ньому повинні бути відображені склад ЦФВ, розподіл їх по рівнях управління, визначений структурний склад ЦФВ (структурні підрозділи, що входять до нього, основні статті доходів і витрат, надходження коштів і т.д.). У документі також фіксуються показники діяльності ЦФВ зі ССП, повноваження і персональна відповідальність керівників ЦФВ за результати. У таблиці 2 представлений приклад розподілу за центрами фінансової відповідальності.

Ця таблиця дає змогу побачити, до якого ЦФВ відноситься кожний відділ (вплив на види витрат, доходи, прибуток, інвестиції). За допомогою цієї таблиці можна чітко виділити ЦФВ, на основі створеної організаційної структури.

Отже, після всього вищезазначеного можна виділити сильні сторони та можливості, які дає управління за центрами відповідальності на підприємстві.

Сильні сторони керування за центрами відповідальності. Збільшення часу для стратегічного планування і можливість використання двох форматів формування БДВ (бюджету доходів і витрат):

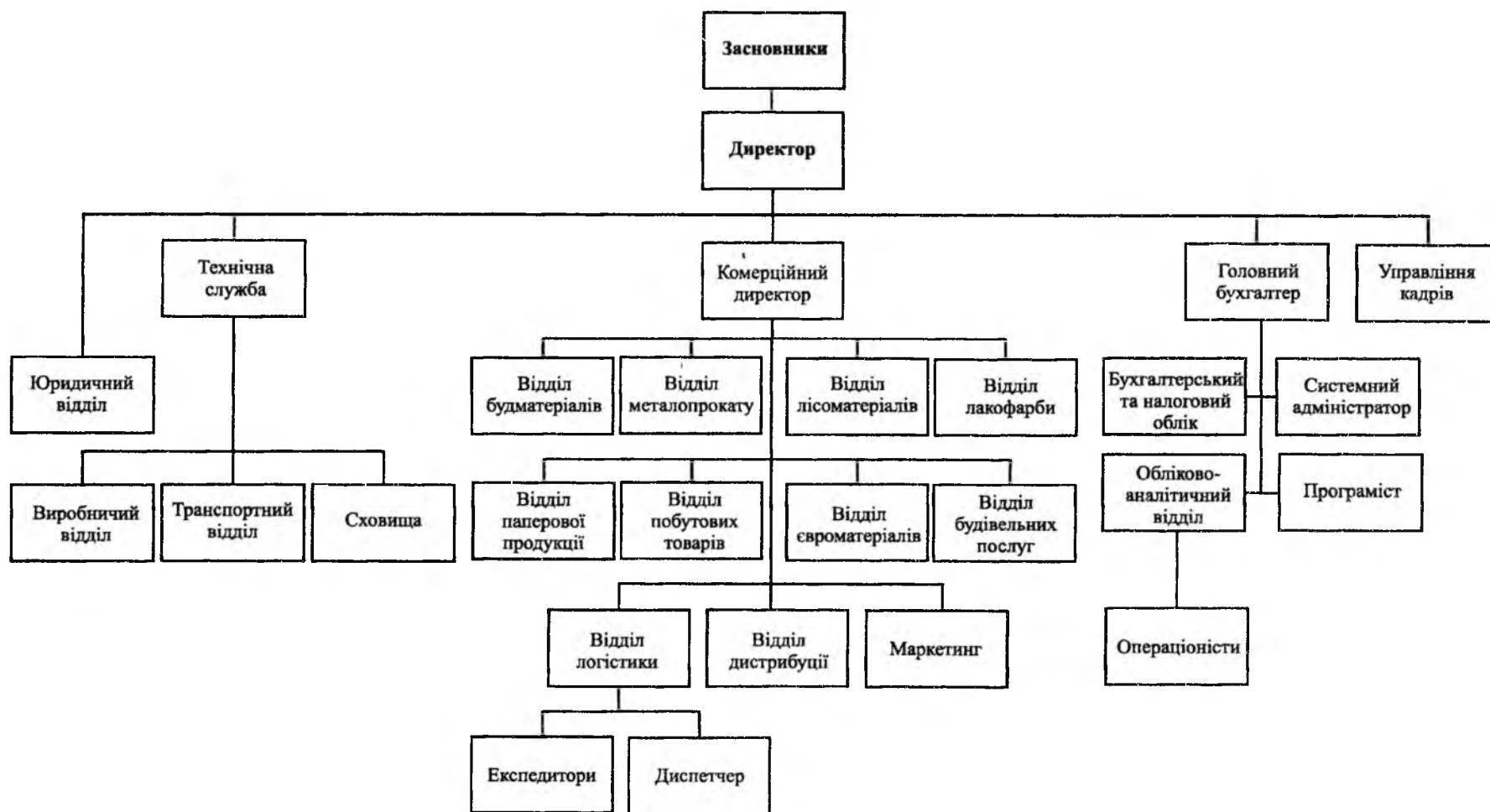


Рис. 1. Організаційна структура підприємства

Розподіл за центрами фінансової відповідальності

Центр відповідальності	Тип ЦВ	Інвестиції	Прибуток	Дохід		
		1	2	3.1	3.2	
		Інвестиції	Операційний прибуток	Обсяг продажу	Ціна продажу	
1	Засновники	ЦІ	х			
2	Директор	ЦП		х		
3	Комерційний директор	ЦП		х	х	х
4	Головний бухгалтер	ЦВ				
5	Транспортний відділ	ЦВ				
6	Відділ будматеріалів	ЦП		х	х	х
7	Відділ евро матеріалів	ЦП		х	х	х
8	Відділ паперу	ЦП		х	х	х
9	Відділ лакофарби	ЦП		х	х	х
10	Відділ лісоматеріалів	ЦП		х	х	х
11	Відділ господарських товарів	ЦП		х	х	х
12	Відділ будівельних послуг	ЦП		х	х	х
13	Відділ дистрибуції	ЦД		х	х	х
14	Відділ металопрокату	ЦП		х	х	х
15	Бухгалтерія	ЦЗ		х	х	х

Продовження таблиці 2

Центр відповідальності	Тип ЦВ	Операційні витрати						
		4.1	4.2	5.1	5.2	5.3		
		Обсяг купівлі	Ціна закупівлі	Ком. витрати	Трансп. витрати	Доставка товару		
1	Засновники	ЦІ						
2	Директор	ЦП						
3	Комерційний директор	ЦП	х	х	х			
4	Головний бухгалтер	ЦВ						
5	Транспортний відділ	ЦВ						
6	Відділ будматеріалів	ЦП	х	х	х	х	х	х
7	Відділ евро матеріалів	ЦП	х	х	х	х	х	х
8	Відділ паперу	ЦП	х	х	х	х	х	х
9	Відділ лакофарби	ЦП	х	х	х	х	х	х
10	Відділ лісоматеріалів	ЦП	х	х	х	х	х	х
11	Відділ господарських товарів	ЦП	х	х	х	х	х	х
12	Відділ будівельних послуг	ЦП	х	х	х	х	х	х
13	Відділ дистрибуції	ЦД	х		х			х
14	Відділ металопрокату	ЦП	х	х	х	х	х	х
15	Бухгалтерія	ЦЗ						

Продовження таблиці 2

Центр відповідальності		Тип ЦВ	Управлінські витрати			
			6.1	6.2	6.3	6.4
			Податки	Зарплата	Утримання	Інші
1	Засновники	ЦІ				
2	Директор	ЦП		х		х
3	Комерційний директор	ЦП		х		х
4	Головний бухгалтер	ЦВ	х	х		х
5	Транспортний відділ	ЦВ		х	х	х
6	Відділ будматеріалів	ЦП		х		х
7	Відділ евро матеріалів	ЦП		х		х
8	Відділ паперу	ЦП		х		х
9	Відділ лакофарби	ЦП		х		х
10	Відділ лісоматеріалів	ЦП		х		х
11	Відділ господарських товарів	ЦП		х		х
12	Відділ будівельних послуг	ЦП		х		х
13	Відділ дистрибуції	ЦД		х		х
14	Відділ металопрокату	ЦП		х		х
15	Бухгалтерія	ЦЗ	х	х		х

Продовження таблиці 2

Центр відповідальності		Тип ЦВ	Активи				Пасиви		
			7.1	8.1	8.2	8.3	9	10	11
			Основні засоби	ТМЦ	Грошові кошти	ДЗ	КЗ	Власні кошти	Позикові кошти
1	Засновники	ЦІ	х					х	
2	Директор	ЦП			х			х	х
3	Комерційний директор	ЦП							
4	Головний бухгалтер	ЦВ			х		х		
5	Транспортний відділ	ЦВ		х		х	х		
6	Відділ будматеріалів	ЦП		х		х	х		
7	Відділ евро матеріалів	ЦП		х		х	х		
8	Відділ паперу	ЦП		х		х	х		
9	Відділ лакофарби	ЦП		х		х	х		
10	Відділ лісоматеріалів	ЦП		х		х	х		
11	Відділ господарських товарів	ЦП		х		х	х		
12	Відділ будівельних послуг	ЦП		х		х			
13	Відділ дистрибуції	ЦД		х		х			
14	Відділ металопрокату	ЦП		х		х	х		
15	Бухгалтерія	ЦЗ					х		

– за функціональним принципом (по процесах чи напрямкам діяльності), коли відповідальність за статті витрат у консолідованому БДВ покладається на функціональних директорів. Підрозділи, об'єднані в ЦФО, відповідальні за групу функцій, беруть на себе відповідальність за витрати, зв'язані з виконанням даних функцій у рамках своїх повноважень;

– за ресурсним принципом, коли складається ресурсний бюджет, де відображається загальна сума витрат на споживані ресурси. Фінансова інформація групується і збирається не в розрізі реалізованих функцій по ЦФО, а за видами ресурсів. Необхідно відзначити, що вибір того чи іншого формату БДР залежить від характеру структури управління підприємством (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної чи матричної).

Висновки і можливості:

1. Запропонована система дозволить поліпшити забезпечення процесу ефективного делегування повноважень керівникам ЦФО по прийняттю оперативних управлінських рішень;
2. Ефективне застосування концепції управління за відхиленнями, оскільки в даному випадку заздалегідь відомо, яке з підрозділів приносить доходи чи несе ті чи інші витрати; топ-менеджмент може контролювати діяльність ЦФО й об'єктивно оцінювати якість роботи їхніх керівників;
3. Забезпечення обґрунтованого вибору бази розподілу загальногосподарських витрат по ЦФО/ЦП (центрах прибутку), що просто необхідно в рамках обліку витрат по системі директ-костинг;
4. Мотивований підхід до виділення ЦФО (виділення нових ЦФО, поділ і об'єднання існуючих) або по функціональним, або за лінійним принципом.
5. Дає можливість оцінки результатів роботи конкретного підрозділу (ступеня досягнення поставлених цілей), порівняння ефективності діяльності різних підрозділів у фінансових показниках;
6. Можливість залучення уваги топ-менеджменту підприємства до тих областей діяльності, де воно найбільше необхідно; можливість децентралізації бізнесу
7. Можливість поліпшення системи мотивації співробітників ЦФО через виконання ними запланованих показників;
8. Можливість використання внутрішнього (трансферного) ціноутворення, що особливо актуально для великих холдингових підприємств із різноманітним асортиментом продукції, переліком робіт, послуг.

Література:

1. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. /Пер. С англ. /Под ред. Ковалева В.В. В 2-х томах. – М.: Экономическая школа, 1998. – Т.1 – 497 с., т.2 – 669 с.
2. Джай К. Шим, Джой Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. – М.: ЗАО Бизнес Микро, 1998. – 496 с.
3. Немцов Е.Г., Лукин М.Ю. Микроэкономика. – М.: ДИС, - 320 с.
4. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. – М.: ДИС, - 320 с.
5. Милгром И.И., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. /Пер. с англ. / Под ред. Елисейевой И.И., Тамбовцева В.Л. В 2-х томах. – М.: Экономическая школа, 1998. – 1000 с.
6. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. /Пер с англ. /Под ред. Таблиной С.А. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994 – 560 с.
7. Сахарцева И.И., Семенов Г.А. Бескостая Т.Н. Бухгалтерский учет (пособие по выполнению практических задач) – К.: «Кондар» - 349 с.
8. Сахарцева І.І. Основи складання бухгалтерської звітності за вимогами національних стандартів України: Навч. Посібник. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2003 – 768 с.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Салигою С.Я. 09.03.04*

*Надійшла до редакції
24.02.04*