

## **Синтез ефективних фінансових механізмів управління центрами відповідальності в рамках багаторівневих інформаційних систем**

*У статті розглядаються питання побудови ефективних механізмів управління центрами відповідальності в рамках багаторівневої інформаційної системи для вирішення задачі розподілу фінансових ресурсів.*

*The questions of developing effective mechanisms of responsibility centers within the multilevel information systems to solve the problem of distribution of financial resources.*

**Ключові слова:** *управління, центр відповідальності, багаторівнева інформаційна система.*

**Вступ.** Особливості роботи компаній з багатьма напрямками діяльності, або роботі в рамках холдингової структури, передбачають необхідність створення структури управління, що базується на центрах відповідальності (ЦВ). При цьому між фінансовою та організаційними структурами в створеній такої системі управління не має прямого взаємозв'язку, оскільки перед ними ставляться різні задачі. Організаційна структура створюється для управління правами власності та активами. Фінансова структура, яка базується на системі ЦВ, створюється для оцінки рентабельності та ефективності управління, що потребує закріплення показників відповідальності за підрозділом, напрямом бізнесу або групою продукції [1].

Формування інформаційної системи компанії, в основі якої лежать ЦВ – це перший крок на шляху к створенню системи бюджетування. Кожний підрозділ вносить свій вклад в кінцевий фінансовий результат компанії (у вигляді доходів або видатків) та повинен нести відповідальність за свої дії: планувати, звітуватися за результати. Саме на цьому делегуванні й побудований процес бюджетування [2].

Досвід використання системи управління, що базується на ЦВ, демонструє наступні позитивні результати:

- 1) конкретизація відповідальних осіб за окремі напрями роботи компанії;

- 2) оцінка результатів та оперативного координації дій підрозділів;
- 3) створення ефективної системи мотивації співробітників для виконання поставлених задач;
- 4) концентрація уваги керівника на показниках роботи ввіреного йому центру, що підвищує оперативність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Проблемам розробки механізмів управління багаторівневими системами, що базуються на використанні ЦВ присвячено багато робіт вітчизняних і закордонних учених. Серед них можна виділити, зокрема, роботи А.І. Амоши, В.М. Андрієнко, Г.П. Башаріна, І.А. Бланка, Г. Брейли, В.М. Геєца, Н.Г. Данілочкіної, К. Друрі, В.Я. Заруби, Ю.Г. Лисенко, С. Майерса, А.І. Пушкаря, Т.Э. Унковскої, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремета. Однак, питання розробки ефективних механізмів управління фінансовими ресурсами, що виділяються на реалізацію стратегічних цілей компанії в рамках таких систем, які враховують функціональні особливості окремих ЦВ і сучасний стан можливостей реалізації системи управління освітлені недостатньо, що й обумовило актуальність теми дослідження, його мету й завдання.

**Результати.** В основі таких механізмів пропонується використовувати програмно-цільовий метод. Програмно-цільовий метод є одним з найпоширеніших та ефективних методів управління компанією, застосовуваних у більшості розвинених країн. Цей метод припускає розробку плану досягнення стратегічних цілей розвитку компанії при подальшому пошуку й визначенні ефективних шляхів і засобів по їх досягненні й ресурсному забезпеченні. Основною сутністю програмно-цільового планування є створення збалансованої моделі розподілу фінансових ресурсів з орієнтацією на конкретні стратегічні цілі компанії. Досягнення цілей оцінюється на основі отриманого результату на підставі використання виділених фінансових ресурсів, що приводить до їхньої асоціації з бюджетами й певними цілями [3].

Використання програмно-цільового методу у бюджетуванні з вибудованою системою кодування системи заходів на відміну від існуючої системи підготовки проекту бюджету дозволяє сформувати фінансовий документ таким чином, щоб він був спрямований не просто на утримання ЦВ, а на реалізацію конкретних стратегічних цілей компанії. Це, у свою чергу,

вирішує вже стратегічне завдання по наданню керівництву компанії не просто інформації, скільки грошей надійшло й скільки витрачено, а, скільки і якої якості заходів було реалізовано [4].

Під бюджетом в цьому контексті будемо розуміти офіційний документ, що має, визнаний або прийнятий розпис, таблицю, відомість доходів і витрат ЦВ за певний період часу.

Специфікою процесу бюджетування в компанії є обмежена кількість фінансових ресурсів, що розподіляються. Тому, виникає потреба детального дослідження та оцінки потреб ЦВ, які необхідні для реалізації заходів для досягнення стратегічних цілей компанії, необхідного фінансового забезпечення ЦВ та побудови ефективної системи управління за використанням обмежених фінансових ресурсів, які виділяються із бюджету компанії та інших джерел фінансування.

Формалізований підхід до рішення такого завдання пропонується в рамках механізму оцінювання потреб у фінансових ресурсах ЦВ на реалізацію заходів для досягнення стратегічних цілей компанії. У рамках механізму запропоновані методичні розробки комплексної порівняльної оцінки ЦВ на одному з рівнів багаторівневої системи управління фінансовими ресурсами компанії з метою виявлення потреб для формування найбільш адаптивного цільового бюджету для ЦВ.

В основі пропонованого механізму лежить припущення про те, що потреба в реалізації заходів для досягнення стратегічних цілей компанії можна розглядати не тільки як якісну характеристику ЦВ але і як кількісно вимірюваний параметр. Науково обґрунтовану методику оцінки такої потреби можна побудувати різними методами з використанням різних критеріїв. Очевидним є той факт, що така оцінка повинна ґрунтуватися на певному наборі показників, обґрунтування складу яких будується виходячи із цілей оцінки й потреб суб'єктів управління. Оскільки пріоритет якому-небудь єдиному критерію віддати складно, представляється доцільним проведення комплексної оцінки цієї потреби.

При цьому можливо використання методів, що як не передбачають розрахунок єдиного інтегрального показника, так і тих які передбачають формування й кількісну оцінку єдиного інтегрального критерію. Ці методи розглядаються в рамках теорії вимірів і проблем прийняття рішень в економічних системах.

На практиці, зокрема, можуть застосовуватися:

метод сум, коли, підсумуються темпи приросту відібраних показників;

середня арифметична зважена, коли теми приросту підсумуються з урахуванням ваги кожного показника по якому-небудь принципі;

метод ранжирування або суми місць, коли підсумуються місця, досягнуті центрами відповідальності за відібраними показниками: найменша сума місць означає перше місце;

метод бальної оцінки, коли кожний показник має свій ваговий бал, і в балах оцінюються збільшення показників по певній шкалі;

інші методи рейтингової оцінки.

Оцінка потреб в реалізації заходів для досягнення стратегічних цілей компанії може бути проведена на основі розробки рейтингу ЦВ, з урахуванням сукупного впливу її складових. Немаловажною вимогою до такої оцінки є базування на даних офіційної звітності.

Дослідження показують, що в цей час запропоновано чимало методик рейтингової оцінки ЦВ, кожна з яких відрізняється цілями проведеної оцінки, набором вихідних параметрів і показників, ступенем застосування автоматизованих баз даних, алгоритмами одержання стандартизованих показників, згортки критеріїв і розрахунку рейтингової оцінки, можливістю використання в динаміці.

Однак проведений аналіз показує, що комплексного опрацювання саме показника потреби в заходах для реалізації стратегічних цілей компанії не існує. У рамках проведеного дослідження в процесі аналізу різних підходів до оцінки було виявлено, що для оцінки потреб ЦВ можна запропонувати методику порівняльної рейтингової оцінки, що включає наступні етапи:

1) Обґрунтування системи параметрів і показників потреб ЦВ з використання програмно цільового методу, збір інформації й розрахунок значень показників.

2) Розробка матриці стандартизованих (нормованих) показників (коефіцієнтів).

3) Розрахунок інтегральної рейтингової оцінки по обраному методі згортки критеріїв.

4) Ранжирування ЦВ за значеннями показника інтегральної рейтингової оцінки, аналіз "вузьких місць" і виявлення основних напрямків їхнього фінансування в рамках досягнення стратегічних цілей компанії.

Пропонований підхід рейтингової оцінки по визначених параметрах дозволить виявити не тільки резерви розвитку ЦВ в досягненні стратегічних цілей компанії, але й націлювати управлінські рішення на поліпшення параметрів, по яких інші ЦВ мають переваги.

ЦВ в багаторівневій інформаційній системі

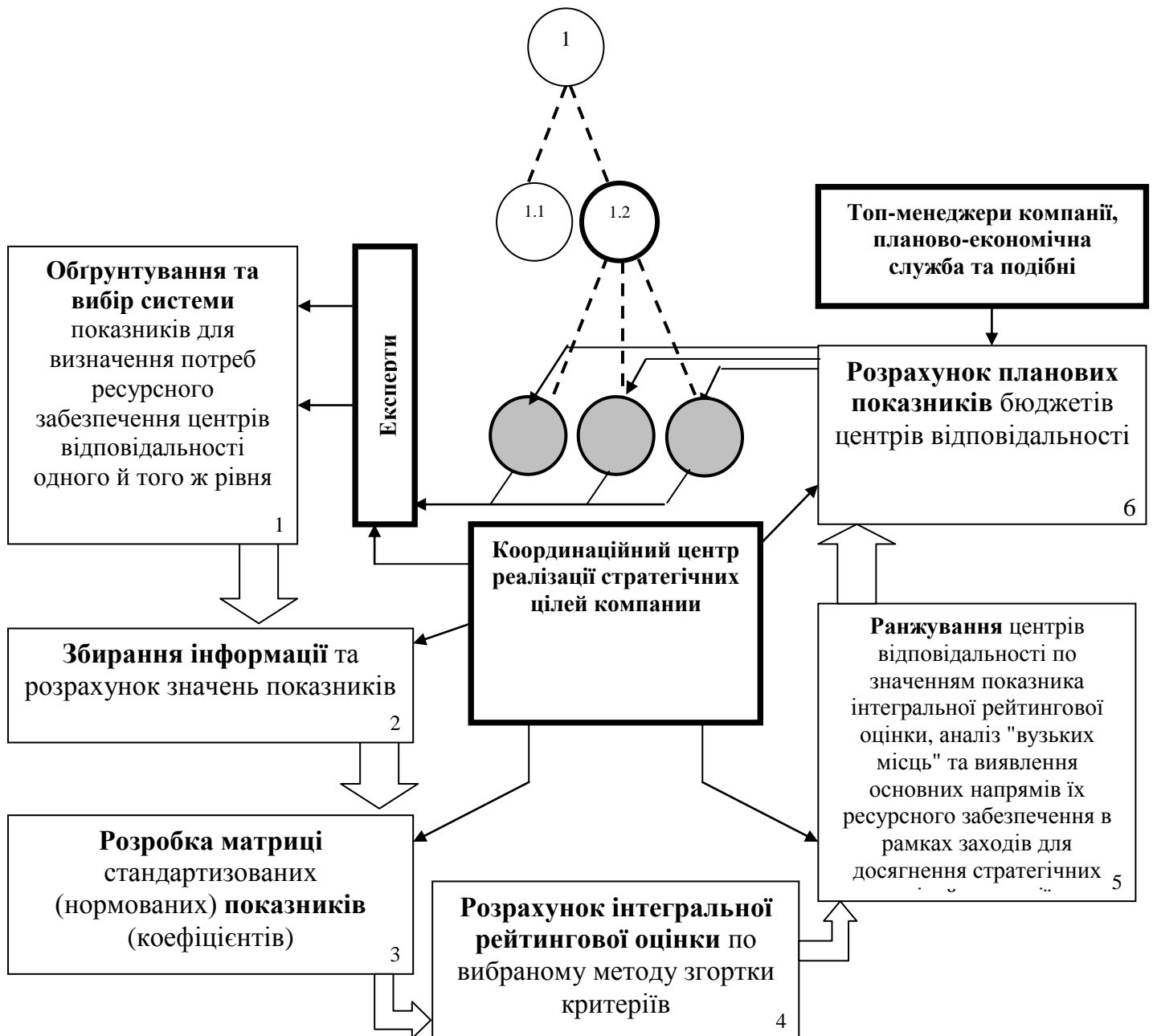


Рис. 1 Схема використання механізму оцінювання потреб

Таким чином, запропонована методика комплексної оцінки рівня потреб у заходах, що будуть сприяти досягненню стратегічних цілей компанії дозволяє не тільки будувати рейтинги, але й виявляти напрямки фінансування для ЦВ в рамках процесів зовнішнього інвестування, причому як для аутсайдерів, так і для лідерів досягнення цілей.

Висновки. Отже, механізм оцінювання потреб ЦВ у фінансових ресурсах, виділюваних на реалізацію заходів щодо досягнення стратегічних цілей компанії можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1).

Запропонований механізм реалізований з використанням економіко-математичних моделей та методів прийняття рішень, з використанням яких здійснюється оптимальна побудова бюджету ЦВ на виділеному рівні системи управління. При використанні розробленого механізму реалізуються заходи по досягненню стратегічних цілей компанії та здійснюється координація роботи компанії в цілому й взаємодія між ЦВ, оперативно здійснюється корегування бюджетів на підставі аналізу фінансово-господарської діяльності, удосконалюється процес розподілу ресурсів, поліпшується інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень керівниками різних рівнів.

### **Література**

1. Бурцев В.В. Система внутреннего финансового контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев // Аудит и финансовый анализ. - 2004. - №1. - С.83-132..
2. Виткалова А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации / А.П. Виткалова, Д.П. Миллер - М.: Альфа-Пресс, 2006 – 103 с.
3. Ладепко И.С. Логика целевого управления / И.С.Ладенко, Г.Л.Тульчинский . - Новосибирск: Наука, 2007. - 208 с.
4. Стефанов Н. Программно-целевой подход в управлении. Теория и практика /Н.Стефанов, К.Симеонов, К.Костев, С.Качаунов. - М: "Прогресс", 2005.