

4. Kaplan R.S. Sbalansyrovannaya sy'stema pokazatelej: ot strategy' k dejstvy'yu / R.S.Kaplan, D.P. Norton: perevod s angl. – M.: Oly'mp-Bu'znes, 2004. – 304 s.

5. Popov D. Evolyucy'ya pokazatelej strategy'y' bu'znesa / D. Popov // Upravleny'e kompany'ej. – # 2. – 2003. – S. 42-45.

6. Balabanova L.V. Upravlinnya realizaciyeyu strategij pidpry'emstva: markety'ngovy'j pidxid: monografiya / L.V. Balabanova, I.S. Folomkina. – Donec'k: Donecz. nacz. un-t ekonomiky' i torgivli im. M.Tugan-Baranov'skogo, 2009. – 402 s.

*Рецензент* Донець Л.І., к.е.н., професор Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського.

6.03.2014

УДК 658.15

*Киртока Руслан*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті представлено взаємодію фінансово-економічних служб промислового підприємства при впровадженні нових методів фінансового планування. Запропоновані напрями модернізації організаційної структури фінансово-економічних служб, які покликані підвищити стійкість роботи самого підприємства, визначитися з перспективою розвитку, дати гнучкість в управлінні підприємством. Автором приведена рекомендована структура фінансово-економічної служби промислового підприємства, у якій основна роль в процесі управління фінансами відводиться заступнику директора (генерального) з економіки та фінансів. Представлена можлива структура фінансово-економічної служби підприємства. У даній структурі, на відміну від рекомендованої, підвищені гнучкість і керованість підрозділів; відділ стратегічного планування, що відповідає також за ведення управлінського обліку, підпорядкований безпосередньо заступнику генерального директора з економіки та стратегічного планування. У структуру введений також юридичний відділ у зв'язку з необхідністю підготовки договорів з зовнішніми організаціями з оцінкою правоправності рішень, прийнятих економічною службою.

**Ключові слова:** підприємство, фінанси, бюджет, структура, планування, служба, стійкість, управління, розвиток.

*Киртока Руслан*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВО - ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье представлены взаимодействия финансово-экономических служб промышленного предприятия при внедрении новых методов финансового планирования. Предложенные направления модернизации организационной структуры финансово-экономических служб, которые призваны повысить устойчивость работы самого предприятия, определиться с перспективой развития, дать гибкость в управлении предприятием. Автором приведена рекомендуемая структура финансово-экономической службы промышленного предприятия, в которой основная роль в процессе управления финансами отводится заместителю директора (генерального) по экономике и финансам. Представлена возможная структура финансово-экономической службы предприятия. В данной структуре, в отличие от рекомендованной, повышенные гибкость и управляемость подразделений; отдел стратегического планирования, который отвечает также за ведение управленческого учета, подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по экономике и стратегическому планированию. В структуру введен также юридический отдел в связи с необходимостью подготовки договоров с внешними организациями по оценке правоправности решений, принятых экономической службой.

**Ключевые слова:** предприятие, финансы, бюджет, структура, планирование, устойчивость, управление, развитие.

*Kirtoka Ruslan*

### **IMPROVEMENT OF THE FINANCIAL - ECONOMIC SECURITY COMPANIES**

The paper presents the interaction of economic and financial services industries in the implementation of new methods of financial planning. In the article are directions of modernization of the organizational structure of financial and economic services are designed to increase the stability of the enterprise itself, to determine the prospect of development, give flexibility in managing the enterprise.

Author shows the recommended structure of financial-economic services of an industrial enterprise, in which the main role in the management of finances allocated to the Deputy Director (General) in Economics and Finance. Shows a possible structure of the economic and financial services company. In this structure, in contrast to the recommended, increased flexibility and control units; strategic planning department, which is also responsible for management accounting, reporting directly to the Deputy General Director for Economics and Strategic Planning. The structure also introduced a legal department in connection with the necessity of preparation of contracts with external organizations to assess decisions taken by economic service.

**Keywords:** enterprise, finances, budget, structure and planning, stability, governance, development.

**Постановка проблеми.** Перехід української економіки до ринкових відносин пред'явив нові вимоги до управління фінансами підприємств. Немає жодних сумнівів у тому, що при уважному розгляді стану справ на українських підприємствах в число найбільш гарячих проблем потрапить управління фінансами. Досвід показує, що через відсутність точного і систематичного знання про свої фінанси українські підприємства втрачають більше п'ятої частини доходів.

Починається управління фінансами з розробки структури фінансово - економічної служби, яка, як правило, визначається довгостроковими цілями підприємства. Загальні орієнтири довгострокових цілей фінансово-економічної служби промислового підприємства можна представити в наступному вигляді: прибуток; рентабельність; оборотні кошти; поточна ліквідність; амортизаційний фонд; обсяг залучених кредитних ресурсів і т. д.

Організаційна структура фінансово-економічної служби повинна враховувати розміри підприємства, вид його діяльності, організаційно-правову форму і т. д.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У даному дослідженні автор спирався на праці: Дафта Р. [3], Добровольського Е. [4], Захарченко В. [5], Кондратьєва В. [7], Штефана В. [8], та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На думку експертів, в українських умовах існує дуже велика кількість різновидів структур фінансово-економічних служб підприємств [5]. Автором запропоновані напрями модернізації організаційної структури фінансово-економічних служб. Саме тому проблема удосконалення організації фінансово-економічного забезпечення підприємства заслуговує подальших теоретичних пошуків.

**Мета статті** – визначити взаємодію фінансово-економічних служб промислового підприємства при впровадженні нових методів фінансового планування та запропонувати напрями модернізації організаційної структури фінансово-економічних служб з метою підвищення стійкості роботи підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При побудові фінансово-економічної служби вона має стояти над бухгалтерією, оскільки перебуває набагато ближче до прийняття управлінських рішень. Якщо досвідчений бухгалтер забезпечить наближення бухгалтерського обліку до вирішення завдань фінансової служби, то ця служба може будуватися від бухгалтерії. Саме так будується фінансова служба на Заході, де бухгалтерський облік традиційно орієнтований на потреби фінансового контролю.

За оцінками західних бухгалтерських та аудиторських фірм, їх клієнти 90% часу і ресурсів витрачають на постановку і ведення управлінського обліку і тільки 10 % - на бухоблік. За оцінками українських консультантів, на наших підприємствах - це співвідношення виглядає з точністю до навпаки.

Західна система менеджменту передбачає підпорядкування бухгалтерії керівнику фінансової служби. У цьому випадку на бухгалтерію покладаються чисто технічні функції ведення обліку відповідно до вимог державних органів, насамперед податкових служб, а прийняття управлінських рішень в галузі фінансів переходить на рівень фінансової служби [7].

В силу своєї специфіки бухгалтерський облік в Україні - це облік, звернений у минуле [1]. Він має характер реєстрації стану майна та фінансів підприємства на даний момент часу. Стався факт господарської діяльності - потрібно відобразити його в документах. Природно, що факт можна відобразити тільки після того, як він відбувся. Це так званий «посмертний» облік, коли вже нічого зробити не можна, окрім як узагальнити і прийняти факти. А управляти потрібно в момент виникнення факту.

Що можна зрозуміти керівнику підприємства з бухгалтерської звітності? Практично нічого, так як в ній враховуються фінансові потоки: надходження від реалізації товарів і послуг,

залучення фінансових коштів, розрахунки з контрагентами, прибуток. Ця інформація про фінансовий та майновий стан підприємства призначена для інвесторів, кредиторів, держави.

А ось облік, пов'язаний з перетворенням факторів бізнесу в продукти і послуги в результаті виробничої діяльності бухгалтерія здійснювати в повному обсязі не в змозі. Це облік матеріальних потоків, а також витрат і собівартості виробленої продукції. Ця інформація використовується тільки керівництвом підприємства, і більшу її частину дасть фінансова служба і служба управлінського обліку.

При цьому важливо, щоб фінансова служба і бухгалтерія керувалися з єдиного центру, причому облікова політика підпорядковувалася потребам фінансового управління.

Фінансова служба має займатися своїми фінансовими проблемами, такими, як фінансове планування і бюджетування, контроль ліквідності підприємства, податкове планування.

На підставі аналізу різноманітних структур фінансово-економічних служб українських підприємств встановлені вимоги, яким ці структури мають відповідати:

- керівництво фінансово-економічної служби підприємства очолює заступник директора (генерального) з економіки та фінансів - особа, яка несе повну відповідальність за управління грошовими потоками підприємства;

- виділення в структурі фінансово-економічної служби фінансового відділу, функціями якого є управління грошовими потоками, проведення аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, фінансове планування і прогнозування, оцінка інвестиційних проектів;

- введення в структуру фінансово-економічної служби підрозділу управлінського обліку [3].

На рисунку 1 приведена рекомендована структура фінансово-економічної служби промислового підприємства.

У рекомендованій структурі основна роль в процесі управління фінансами відводиться заступнику директора (генерального) з економіки та фінансів. Це ключова фігура, що відповідає за розробку стратегії і тактики фінансового менеджменту, їх реалізацію для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Під безпосереднім керівництвом заступника директора з економіки та фінансів знаходяться бухгалтерія, фінансовий відділ, планово-економічний відділ, відділ праці і зарплати, відділ цін. Підпорядкування фінансового відділу заступнику директора з економіки та фінансів продиктовано вимогами, які пред'являються до цієї служби сучасним характером економічних відносин.

У ринковій економіці завдання, які вирішуються фінансовим відділом, мають високу значимість для керівництва підприємства в процесі прийняття найбільш значущих рішень. У компетенцію фінансового відділу входять пошук джерел фінансування, управління структурою капіталу, оцінка наявності та достатності обігових коштів, відстеження надходження виручки, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, проведення аналізу відповідності наявних у підприємства коштів його фінансовими зобов'язаннями, фінансове планування і прогнозування, залучення та управління короткостроковими кредитами та фінансовими вкладеннями, участь в складанні бюджетів підприємства і підрозділів, здійснення фінансового аналізу, оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів.

Одна з головних завдань фінансового відділу - забезпечення ефективного планування, причому планування не у вузькому сенсі, а в більш широкому, тобто включаючи планування, облік і контроль [8].

У стабільному навколишньому середовищі підприємство може зосередитися на поточному оперативному плануванні та забезпеченні ефективності повсякденної роботи. Довготривале планування і прогнозування при цьому не потрібні, оскільки зміни середовища в майбутньому не передбачається. Однак у невизначеному середовищі планування і прогнозування стають важливішими факторами, ніж інші, підвищуючи готовність підприємства до координованих швидких дій у відповідь.

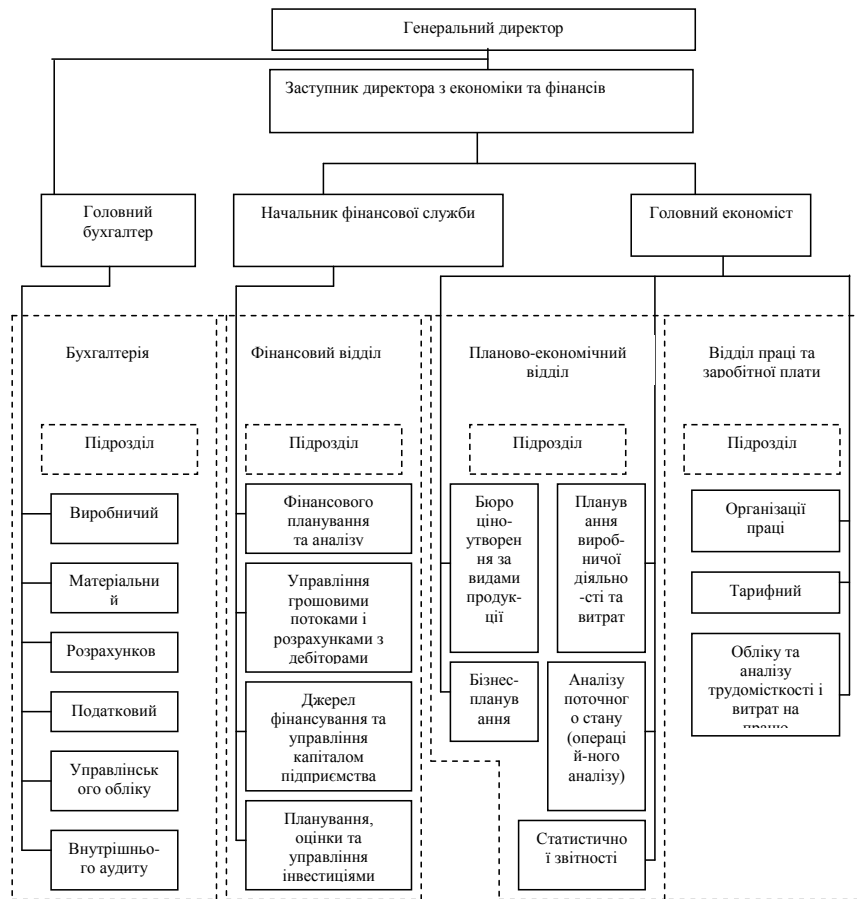


Рис.1 . Рекомендована структура фінансово-економічних служб промислового підприємства

Планування може пом'якшити агресивну дію навколишнього середовища: нових конкурентів, швидких технологічних змін, знижень стабільності банківської системи, стрибків цін на енергоносії та матеріали тощо.

Вирішальним фактором сьогоденного ділового середовища є реакція на події. Для того щоб швидко реагувати на несподівані події і приймати ефективні рішення з урахуванням інформації, що з'явилася, необхідно використовувати фінансову модель бюджетування.

Завдання, які вирішуються бухгалтерією, планово-економічним відділом, відділом цін та відділом праці і зарплати, в рекомендованій структурі традиційні. Слід зазначити, що рекомендована структура є орієнтовною, оскільки залежно від специфіки роботи підприємств вона може видозмінюватися, хоча функціональна спрямованість її підрозділів навряд чи підлягає коригуванню. Місцезнаходження служби управлінського обліку також може визначитися специфікою роботи підприємства, тобто це може бути бухгалтерія, фінансовий відділ або планово-економічний відділ.

Найчастіше, незважаючи на бізнес, який динамічно розвивається, керівник підприємства періодично виявляє, що в потрібний момент гроші на рахунках відсутні. Причина проста: у різних бізнесах фінансові потоки мають різну протяжність і структуру. Щоб поповнити оборотні кошти, беруться кредити. Але оскільки це робиться в терміновому порядку, умови завідомо неоптимальні

Через відсутність точної картини майбутнього надходження грошових коштів важко визначити оптимальну суму і терміни позики. З цієї ж причини майже неможливо уникнути порушень графіка платежів по кредитах, що веде до штрафних санкцій. Вихід один - використовувати бюджетування, тобто створювати технологію фінансового планування, обліку і контролю грошей та фінансових результатів. При цьому планування має бути децентралізованим, а контроль - централізованим. Надмірна централізація фінансових рішень може бути виправдана, коли підприємство працює до кризової ситуації. Але якщо кризи немає і підприємство планує подальший розвиток, централізація фінансових рішень може гальмувати ефективну роботу підприємства.

Переходити до децентралізації фінансових повноважень і відповідальності можна в тому випадку, якщо виконуються наступні умови:

- у керівництва підприємства є впевненість, що децентралізація частини функцій управління приведе до підвищення ефективності роботи підприємства;

- підприємство працює в умовах бездефіцитного бюджету руху грошових коштів, тому що в протилежному випадку підрозділи підприємства не зможуть виконувати план через те, що їх чимось не забезпечили через відсутність грошових коштів.

Сутність фінансового планування на підприємстві зводиться до розробки наступних прогнозів:

- бюджету руху грошових коштів (фінансовий потік);

- бюджету доходів і витрат (фінансовий результат);

- балансу активів і пасивів (фінансовий стан).

Бюджет руху грошових коштів (БРГК) дозволяє налагодити контроль за платоспроможністю і необхідний для забезпечення поточної стійкості підприємства.

Розробка бюджету доходів і витрат (БДВ) дозволяє управляти таким важливим фінансовим результатом діяльності, як прибуток [4].

Складання бюджету по балансу активів і пасивів характеризує обов'язкові вкладення підприємства за основними рахунками активів і пасивів.

Якщо в майбутньому не планується розширювати і розвивати масштаби діяльності підприємства, то можна обмежитися бюджетом руху грошових коштів у повному обсязі, а бюджет доходів і витрат і бюджет по балансовому листу (ББЛ) використовувати в мінімальному обсязі, для того щоб бути впевненим у тому, що підприємство є прибутковим. Якщо ж підприємство планує розвиток і розширення масштабів бізнесу, то для більш ефективного управління таким підприємством необхідно використовувати всі три види бюджету в повному обсязі.

Повна система бюджетів допоможе ефективно управляти підприємством за рахунок результативного планування і контролю:

- ліквідності підприємства (БРГК, ББЛ);

- рентабельності продукції (БДВ);

- ділової активності підприємства (БДВ, ББЛ);

- фінансової стійкості підприємства (БДВ, БДЛ).

На українських підприємствах в повному обсязі використовується БДВ і БДДС, а також елементи ББЛ: дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, кредити і т. д. [6].

Більшість керівників підприємств думають, що вага проблеми бюджетування можна вирішити за допомогою хорошої комп'ютерної програми. Виявляється, що це неможливо до тих пір, поки вручну не побудована вся та управлінська логістика, про яку написано вище.

Слід зазначити, що в бюджетуванні на етапі планування беруть участь майже всі підрозділи підприємства, а фінансова служба виступає в ролі координатора даного процесу і також виконує функції, пов'язані з консолідацією бюджету.

Виникає питання про необхідність консолідації бюджетів підприємств у складі об'єднання.

Якщо мова йде про бюджет руху грошових коштів, то в його консолідації найяскравіше проявляється ступінь централізації управлінських функцій в об'єднанні. На практиці це означає, що материнська компанія отримує в заданому регламенті інформацію про стан рахунків і кас і про потоки готівки в минулому і майбутньому по кожному підприємству об'єднання.

Добре це чи погано? Найбільший плюс консолідації - можливість сконцентрувати фінансові ресурси.

Якщо є невеликі залишки по рахунках в кожному підприємстві, то сукупний залишок може бути значним і його можна використовувати для активізації діяльності об'єднання. Крім того, можна організувати внутрішньо об'єднане кредитування. Якщо у одного підприємства на рахунку - плюс, а у іншого - мінус, то перше підприємство може заплатити за друге. Нарешті, з'являється можливість проведення великих програм, що вимагають концентрації значних фінансових ресурсів.

Основним негативним наслідком консолідації є те, що підприємства об'єднання починають втрачати господарську самостійність. Виявляється, що хтось там нагорі розпоряджається грошима, які заробили підприємства. З урахуванням вищевикладеного на рисунку 2 представлена можлива структура фінансово-економічної служби підприємства.

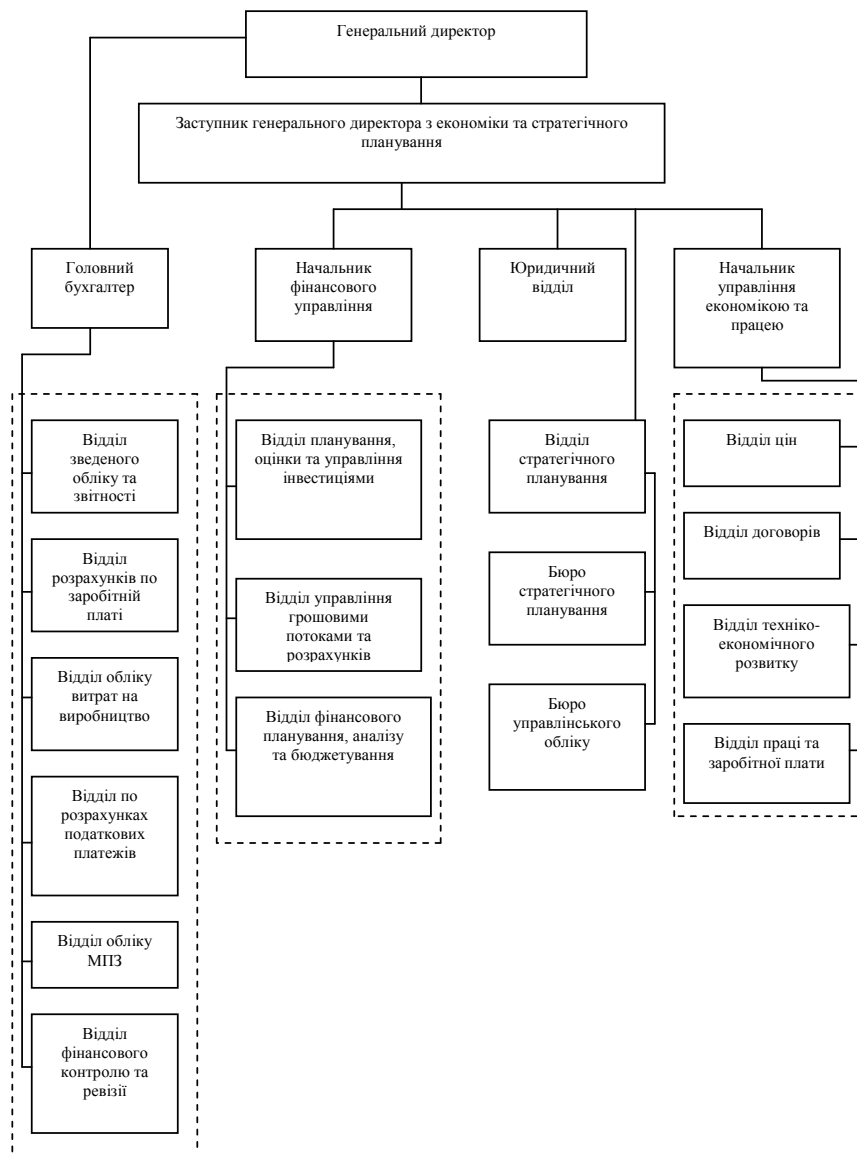


Рис. 2. Перспективна структура фінансово-економічних служб підприємства

У даній структурі, на відміну від рекомендованої на рисунку 1, підвищені гнучкість і керованість підрозділів; відділ стратегічного планування, що відповідає також за ведення управлінського обліку, підпорядкований безпосередньо заступнику генерального директора з економіки та стратегічного планування. У структуру введений також юридичний відділ у зв'язку з необхідністю підготовки договорів з зовнішніми організаціями з оцінкою правомірності рішень, прийнятих економічною службою.

**Висновки.** Знаходження золотієї середини між ефектом, одержуваним від концентрації фінансових ресурсів, і втратою самостійності підприємств у веденні бізнесу і є мистецтво фінансового менеджменту в об'єднанні.

#### *Література*

1. Цивільний кодекс України. - Х.: Одиссей, 2005. – 400 с.
2. Национальные стандарты бухгалтерского учета // Все о бухгалтерском учете. 2007. – № 18.
3. Дафт Р. Л. Теория организации / Р.Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2006 – 406 с.
4. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е.Добровольский, Б.Карабанов. – СПб: Питер, 2007. – 379 с.
5. Захарченко В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. /В. Захарченко, М. Меркулов, О. Балахонова. – Львів: Магнолія-2006, 2012. – 325 с.
6. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки // Інвестгазета, 2006. – № 14. – С.4 – 29.

7. Семь нот менеджмента / В.В. Кондратьев. – [6-е изд]. – М.: Эксмо, 2007. – 280 с.
8. Штефан В.И. Структура управления финансово-хозяйственной службой концерна / В.И. Штефан, И.В. Штефан, В.Г. Лутченко // Весник РЭА. – 2008. – № 3. – С. 51 – 57.

1. Tsyvil'nyy kodeks Ukrayiny. - Kh. : Odissey, 2005. – 400 s.
2. Natsyonal'nye standarty bukhhalterskoho ucheta // Vse o bukhhalterskom uchete. 2007. - # 18.
3. Daft R. L. Teoryya orhanyzatsyy / R.L. Daft. – М. : YuNYTY - DANA, 2006 – 406 s.
4. Dobrovol'skyu E. Vyudzhetirovanye: shah za shahom / E. Dovrovol'skyu, B. Karabanov. - SPb: Pyter, 2007. – 379 s.
5. Zakharchenko V. Modeli i metody pryynyattya rishen' v analizi ta audyti : [navch. posibnyk] /V. Zakharchenko, M. Merkulov, O. Balakhonova. – L'viv : Mahnoliya-2006, 2012. – 325 s.
6. Metodyka analizu finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstv derzhavnoho sektoru ekonomiky // Ynvesthazeta, 2006. – # 14. – s.4 – 29.
7. Sem' not menedzhmenta / Pod red. V.V. Kondrat'eva. – [6-e yzd]. – М. : Эксмо, 2007. – 280 с.
8. Shtefan V.Y. Struktura upravlenyya fynansovo-khozyaystvennoy sluzhboy kontserna / V.Y. Shtefan, Y.V. Shtefan, V.H. Lutchenko // Vesnyk RЭА. – 2008. – # 3. – S. 51 – 57.

*Рецензент* Захарченко В.І., д.е.н., професор Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова

25.03.2014

УДК 339.376

*Миценко Наталія, Ганій Ірина*

### **ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ У НЕОРГАНІЗОВАНОМУ СЕКТОРІ ТОРГІВЛІ**

У статті розглядаються теоретичні аспекти формування якості обслуговування споживачів, обґрунтовується необхідність покращення якості обслуговування покупців суб'єктами неорганізованого сектору торгівлі на засадах процесного підходу. Визначається сутність та рекомендуються часткові та узагальнюючі показники оцінки рівня культури обслуговування покупців. Досліджуються фактори, що впливають на рівень обслуговування покупців у неорганізованому секторі торгівлі, пропонуються шляхи його підвищення.

**Ключові слова:** неорганізований сектор торгівлі, якість обслуговування споживачів, чинники впливу на якість обслуговування, шляхи підвищення якості обслуговування.

*Миценко Наталія, Ганій Ірина*

### **ПУТИ УЛУЧШЕННЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В НЕОРГАНИЗОВАННОМ СЕКТОРЕ ТОРГОВЛИ**

В статье рассматриваются теоретические аспекты формирования качества обслуживания потребителей, обосновывается необходимость улучшения качества обслуживания покупателей субъектами неорганизованного сектора торговли на основе процессного подхода. Определяется сущность и рекомендуются частичные и обобщающие показатели оценки уровня культуры обслуживания покупателей. Исследуются факторы, влияющие на уровень обслуживания покупателей в неорганизованном секторе торговли, предлагаются пути его повышения.

**Ключевые слова:** неорганизованный сектор торговли, качество обслуживания потребителей, факторы влияния на качество обслуживания, пути повышения качества обслуживания.

*Mitsenko Natalia, Hapij Irene*

### **WAYS OF BUYERS MAINTENANCE QUALITY IMPROVEMENT IN THE UNORGANIZED TRADE SECTOR**

The theoretical aspects of buyers maintenance quality forming are examined in the article, the necessity of buyers maintenance quality improvement is grounded by subjects of trade sector unorganized on principles of process approach. The essence is determined and the partial and summary indexes of buyers maintenance culture level estimation are recommended. Factors which influence on the level of unorganized trade sector buyers maintenance are probed, the ways of its increase are offered.

**Keywords:** unorganized trade sector, buyers maintenance quality, buyers maintenance quality factors of influence, ways of buyers maintenance quality improvement.