

6. Скороход І.С. Напрями підвищення конкурентоспроможності України на світових ринках [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vviem/2011\\_1/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vviem/2011_1/25.pdf).
7. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. – К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2012. – 218 с.

УДК 338:640.2

**Аллахвердян А.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри господарського та цивільного права  
Донецького юридичного інституту

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянута фінансова структура як основа для побудови організації бюджетного управління на житлово-комунальних підприємствах. Побудова фінансової структури – найважливіший етап постановки бюджетування на підприємстві, тому прорахунки, допущені на цьому етапі, призведуть до того, що ефект від впровадження бюджетної системи буде нижче очікуваного. Значна увага приділяється визначенню типів центрів відповідальності, функціям, які на них покладено, інформаційному забезпеченню фінансової структури.

**Ключові слова:** фінансова структура, бюджетування, центри витрат, центр доходів, центр прибутку, центр інвестицій, житлово-комунальні підприємства.

### **Allakhverdyan A.V. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрена финансовая структура как основа для построения организации бюджетного управления на жилищно-коммунальных предприятиях. Построение финансовой структуры – важнейший этап постановки бюджетирования на предприятии, поэтому просчеты, допущенные на этом этапе, приведут к тому, что эффект от внедрения бюджетной системы будет ниже ожидаемого. Значительное внимание уделяется определению типов центров ответственности, функциям, которые на них возлагаются, информационному обеспечению финансовой структуры.

**Ключевые слова:** финансовая структура, бюджетирование, центры затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций, жилищно-коммунальные предприятия.

### **Allakhverdyan A.V. FEATURES OF FORMATION OF FINANCIAL STRUCTURE UTILITY ENTERPRISES**

The article discusses the financial structure as a basis for building the organization of budget management for utility enterprises. Building a financial structure – the most important stage of budgeting, so mistakes made at this stage, will lead to the fact that the effect of the introduction of the budget system will be lower than expected. Consideration is paid to the definition of types of responsibility centers, whose functions entrusted to them, information support of the financial structure.

**Keywords:** financial structure, budgeting, cost centers, center proceeds, profit center, investment center, utility enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасний фінансово-економічний стан більшості підприємств житлово-комунального господарства, особливо комунальна теплоенергетика, оцінюється багатьма дослідниками та спеціалістами галузі як критичний. Як відзначено в інформаційно-аналітичних матеріалах галузевого міністерства, діяльність більшості житлово-комунальних підприємств збиткова та характеризується неефективним використанням виробничих та фінансових фондів [1].

Реформа житлово-комунального господарства, яка проводиться на сьогоднішній день, передбачає зміну схеми проходження фінансових потоків від виділення дотацій галузі до самофінансування та самоокупності підприємств житлово-комунального господарства. Для цього потрібно створення комерційно прийнятних та інвестиційно привабливих умов у житлово-комунальному секторі за рахунок чіткої організації всіх процесів управління фінансово-господарською діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі управління витратами та фінансовою структурізацією стало предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Різні аспекти цього напрямку відбито у працях

М.Г. Чумаченка, Г.В. Козаченка, Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, І.А. Бланка, К. Друрі. Аналіз публікацій з галузевої тематики В.П. Полуянова, В.М. Андрієнка, Л.М. Бражнікової, С.В. Богачова, Н.О. Гури, В.В. Дорофієнка, Г.М. Семчука, В.І. Чиж та ін. підтвердив наявність низки невирішених науково-практичних завдань в управлінні фінансовою діяльністю підприємств ЖКГ, які мають специфічні особливості господарювання.

**Постановка завдання.** Метою статті виступає дослідження етапів побудови фінансової структури житлово-комунальних підприємств з урахуванням особливостей галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Критичність фінансового та економічного стану більшості вітчизняних житлово-комунальних підприємств обумовлює необхідність у набутті нових якостей управління фінансовими ресурсами, які збільшуватимуть можливості у розробці та реалізації управлінських рішень, відповідних до складної економічної ситуації в країні.

Діюча до сьогодні система управління фінансовими ресурсами житлово-комунальних підприємств не здатна стримувати зростання збитковості, знижувати матеріальні, трудові та енергетичні витрати,

забезпечувати ефективність виробництва житлово-комунальних послуг, беззбитковість діяльності підприємств галузі, досягання їх стабільного функціонування та розвитку.

До недоліків сучасної системи управління фінансами житлово-комунальних підприємств варто віднести обмеженість застосування на практиці такої технології управлінського обліку, як система бюджетування, яка широко застосовується у країнах з ринковою економікою [2].

Одним із найважливіших та відповідальних моментів постановки бюджетування на підприємстві є побудова фінансової структури. Перешкодою якісного функціонування фінансової структури у загальному вигляді та її зв'язку з важливими фінансовими механізмами виступає перш за все відсутність усталеної думки про сутність фінансової структури житлово-комунального підприємства в сучасних вітчизняних наукових роботах.

Традиційно під фінансовою структурою розуміють структурні підрозділи підприємства, які безпосередньо здійснюють управління фінансовою діяльністю. Фінансову структуру житлово-комунального підприємства, як основу управління, можна розглядати в якості набору сфер фінансової відповідальності (за доходи, витрати, прибуток, інвестиції), розподілених між собою структурними підрозділами. Фінансову структуру утворює сукупність центрів відповідальності, пов'язаних між собою лініями відповідальності.

У галузі житлово-комунального господарства доцільно не обмежуватися лише обліком витрат за місцями їх виникнення, мотивуючи це однорідністю

робіт та послуг. Для потреб ефективного управління корисною є інформація про витрати кожної стадії технологічного процесу, певної групи оснащення, окремої ділянки, цеху, робочого місця.

Для кожного підприємства житлово-комунальної галузі фінансова структура є індивідуальною, тим не менш процес організації управління за центрами відповідальності та формування фінансової структури може бути формалізовано та представлено у вигляді послідовності низки етапів (рис. 1).

На першому етапі формування фінансової структури відбуваються збір та аналіз первинної інформації відносно моделі бізнесів підприємства, витрат, які супроводжують господарську діяльність, та доходів, отриманих підприємством від надання основних і додаткових послуг.

Відсутність категорій витрат, що дозволяють реалізувати сукупність функцій управління фінансами, спрямованих на досягнення поставленої мети, потребує розробки єдиної класифікації витрат з виділенням нових видів витрат та їх групуванням за технологічними та функціональними ознаками. Виділення функцій управління та їх подальша реалізація не є новим підходом у менеджменті. Однак такий аналітичний підхід, що дозволяє виділяти в процесі управління витратами окремі групи, які забезпечують інформаційну підтримку конкретних процедур, і формувати їх у сукупності за ознакою змістовної однорідності, в практиці управління житлово-комунального підприємства не використовується. Перевагою класифікації витрат за таким критерієм є можливість забезпечення інформаційною підтримкою усієї сукупності функцій управління, спрямованих

на реалізацію управлінських впливів у процесі досягнення мети управління фінансами підприємства [3].

Другий етап побудови фінансової структури передбачає синхронізацію організаційної структури та вимог побудови фінансової структури. У роботі [4] автором розкрито низку факторів, які відрізняють фінансову структуру від організаційної. У першу чергу це стосується розподілу функцій. Фінансова структура будується на основі економічних та фінансових відносин між центрами відповідальності. Організаційна структура – на основі функціональної спеціалізації підрозділів організації. Тому, наприклад, на центрі витрат групуються витрати певного виду, а у підрозділі організаційної структури групуються функції, виконання яких потребує визначених професійних знань та навичок. Фінансова структура відображає ієрархію відповідальності за досягнення цільових фінансових показників. Організаційна структура – ієрархію підпорядкованості. При побудові організаційної структури можливі «політичні» компроміси і вплив особистісних факторів. При побудові фінансової структури спираються тільки на реальні бізнесу.

Розробка фінансової структури не потребує істотних змін у організаційній структурі підприємства, проте має відбуватися її удосконалення,

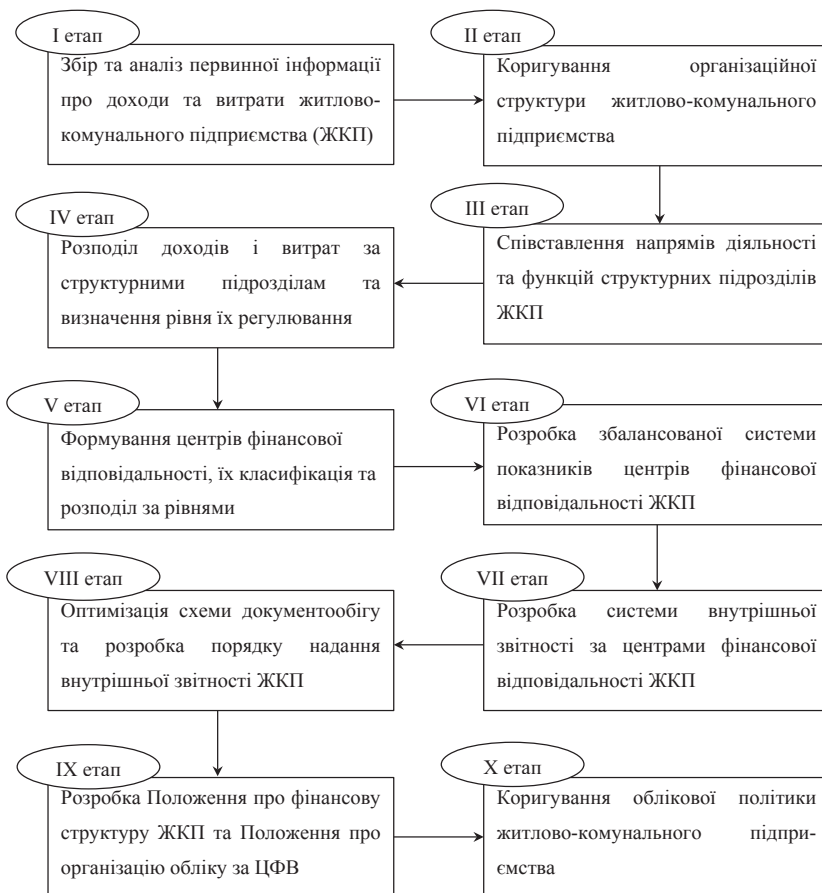


Рис. 1. Етапи розробки фінансової структури житлово-комунального підприємства

оскільки недоліки останньої автоматично будуть перенесені на фінансову, що відобразиться на низькому ефекті функціонування системи в цілому.

Результатом роботи щодо уточнення актуальності організаційної структури є її узгодженість з вимогами реалізації всіх функцій управління фінансовими потоками підприємства. Зміни організаційної структури мають бути зафіксовані у Положенні про організаційну структуру підприємства та посадових інструкціях, які закріплюють функціональні обов'язки за кожним робітником підприємства.

На наступному етапі побудови фінансової структури підприємства вирішується завдання зіставлення напрямів діяльності та функцій структурних підрозділів ЖКП. Реалізацію цього етапу рекомендовано проводити у такій послідовності:

1. Формування переліку видів господарської діяльності та відповідних функцій, які мають виконувати підрозділи.

2. Формування переліку діючих основних та допоміжних підрозділів, оцінка рівня відокремленості їх діяльності.

3. Розподіл та закріплення функцій за діючими підрозділами підприємства:

3.1 Виявлення функцій, розподілених на декілька підрозділів;

3.2 Виявлення підрозділів, що виконують декілька функцій;

3.3 Виявлення необхідності створення нових та об'єднання діючих підрозділів.

4. Виділення рівнів управління та формування адміністративних та функціональних зв'язків між підрозділами.

Розподіл доходів і витрат за структурними підрозділами та розподіл їх рівня регулювання відокремлюються у четвертий етап виходячи з особливостей їх нарахування на житлово-комунальних підприємствах. Специфіка діяльності підприємств у житлово-комунальній галузі обумовлює майже не контрольований характер доходів від надання житлово-комунальних послуг. Нарухування доходів залежить від розміру регульованих місцевими органами влади тарифів, чисельності мешканців у обслуговуваних будинках та розміру площі даних будинків. Контрольованими залишаються лише доходи, які підприємство отримує від надання додаткових послуг підприємствами. Тим не менш відмова від розподілу доходів за центрами відповідальності як нерегульованих статей призводить до втрати бази для оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому. З іншого боку, централізація зборів сплати споживачами за житлово-комунальні послуги визначає неконтрольованість надходження грошових коштів на рівні центрів фінансової відповідальності, відповідно, на їх керівників доречно покладати відповідальність за рух грошових коштів у межах затвердженого бюджету.

Якщо зіставити всі доходи і витрати від діяльності всіх підрозділів підприємства, то вийде загальний фінансовий результат. Зв'язавши воедино виконання функціональних обов'язків з рівнем принесених доходів або витрат і визначивши, тим самим, таку двоєдину відповідальність, підрозділ перетворюється на центр відповідальності. Він повинен так виконувати свої функціональні обов'язки, щоб дотримувався встановлений для нього рівень фінансової відповідальності. Тому п'ятим етапом побудови фінансової структури є формування центрів фінансової відповідальності, їх класифікація та розподіл за рівнями управління залежно від підлеглості, мети та

завдань планування та контролю. У таблиці 1 наведено варіант класифікації центрів фінансової відповідальності для підприємства житлово-комунального господарства.

Центром інвестицій виступає підприємство в цілому, а керівник відповідає не тільки за виручку та витрати, але і за вкладення капіталу. Мета центру інвестицій – отримання максимального прибутку, досягнення максимальної рентабельності вкладеного капіталу (інвестицій).

Центр прибутку відповідає за обсяг отриманого прибутку у межах своєї діяльності. Для житлово-комунального підприємства сумарна величина прибутку за даними центрами може співпадати із загальним показником прибутку організації або виступати лише внеском у покриття загальних витрат.

Таблиця 1

**Варіант розподілу центрів фінансової відповідальності на житлово-комунальному підприємстві**

Структурний підрозділ житлово-комунального підприємства	Центр доходів	Центр витрат	Центр прибутку	Центр інвестицій
Підприємство в цілому				
Виробничі одиниці				
Котельні				
Теплопункти, теплотережі				
Цех допоміжного виробництва				
Відділ матеріально-технічного забезпечення				
Бухгалтерія, планово-економічний відділ, юридичний відділ та ін.				

Центром доходу виступає структурний підрозділ, який відповідає за дохід підприємства, отриманий у результаті діяльності центру (виробничі одиниці, гуртожиток, їдальня, табір тощо). Центри доходів співпадають з місцями виникнення витрат, у якості яких виступають підрозділи основного та допоміжного виробництва, а також відділ матеріально-технічного забезпечення.

Витрати центрів фінансової відповідальності, які є підрозділами додаткового виробництва, підлягають розподілу між центрами, які є споживачами цих послуг. При цьому керівники центрів фінансової відповідальності основного виробництва та центрів адміністративних витрат несуть відповідальність за обсяг отриманих від допоміжних центрів послуг, а керівник допоміжних центрів – відповідальність за виробничі витрати, які виникають при наданні таких послуг.

На шостому етапі побудови фінансової структури формується збалансована система показників фінансово-господарської діяльності центрів відповідальності. Ці показники мають відображати мету та завдання кожного центру фінансової відповідальності. Наприклад, мету центрів відповідальності нормативних витрат відображають такі групи показників:

- виробничі показники (обсяг та якість наданих послуг);
- показники наявності ресурсів (основні засоби, чисельність);
- показники регульованих витрат (з виділенням змінних);

- показників витрат та відходів (наприклад, на підприємствах тепло- та водопостачання плануються витрати в мережах).

Показники, які характеризують мету діяльності центрів управлінських витрат, включають показники якості виконання відповідних функцій та витрат, пов'язаних з їх виконанням. Для центрів прибутку набір показників повинен включати:

- виробничі показники;
- показники наявності ресурсів;
- показники регульованих доходів та витрат, прибутку;
- показники регульованого потоку грошових коштів.

Фінансові показники центрів фінансової відповідальності, які підлягають реєстрації в системі обліку, мають відображатися на рахунках бухгалтерського управлінського обліку. Для нефінансових показників спеціалістами центрів фінансової відповідальності має бути забезпечений оперативний облік.

Результатом виконання сьомого етапу побудови фінансової структури житлово-комунального підприємства має стати розроблена системи внутрішньої звітності за центрами фінансової відповідальності ЖКП. Складовими інформації, яка відтворюється у даних формах звітності, мають бути не лише фінансові, але й найбільш важливі нефінансові показники. При цьому для підвищення аналітичності змісту внутрішньої звітності фактичні дані варто приводити у сукупності з плановими показниками та супроводжувати з відхиленнями.

Порядок складання та надання звітів центрів фінансової відповідальності (укладачі, періодичність формування, користувачі звітів) варто закріпити у Наказі про облікову політику підприємства, Положенні з обліку за центрами фінансової відповідальності або Положенні з управлінського обліку та звітності. Макети форм звітності за центрами відповідальності можуть бути узагальнені в Альбомі уніфікованих форм звітів.

Змістом восьмого етапу постановки фінансової структури є оптимізація схеми документообігу та розробка порядку надання внутрішньої звітності. До порядку оптимізації документообігу входить низка необхідних дій: визначення складу діючих документів підрозділів; оцінка адекватності змісту кожного документа з точки зору максимального задоволення потреб користувачів інформації (при цьому слід встановити відсутні та зайві показники); виявлення надлишкових документів із дублюванням обліково-звітних даних; встановлення можливості скорочення документообігу, а також трудомісткості обробки документації. Основою вивчення руху документації підрозділів є технологічні карти формування документів у підрозділах та технологічні картки обробки інформації.

Дев'ятим етапом формування фінансової структури є розробка Положення про фінансову структуру житлово-комунального підприємства, яке відображає організаційні аспекти постанови фінансової структури, роль, відповідальність та повноваження керівників різних центрів. У положенні слід зафіксувати перелік центрів фінансової відповідальності, розподіл їх за рівнями управління, структурний склад центрів фінансової відповідальності (підрозділи, які входять до їх структури), основні статті доходів та витрат, надходжень та виплат грошових коштів,

показники діяльності ЦФВ із збалансованої системи показників, повноваження та персональну відповідальність керівників центрів за результати. Крім того, може бути розроблено Положення про організації обліку за центрами фінансової відповідальності, яке регулюватиме ведення управлінського обліку по центрам відповідальності на житлово-комунальному підприємстві.

На останньому етапі формування фінансової структури рекомендується внести корективи до Наказу про облікову політику, в якому доречно було б відобразити порядок збору та відображення інформації про показники діяльності центрів фінансової відповідальності, методів розподілу непрямих витрат між центрами відповідальності, правила документообігу, а також порядок формування та надання внутрішньої звітності.

Узгодити центри фінансової та центри адміністративної відповідальності можна у межах облікової політики підприємства, де для кожного центру буде визначено структурний підрозділ з покладеною відповідальністю, посадова особа, виконавці тощо. Таким чином, співставлення центрів фінансової та центрів адміністративної відповідальності у межах формування облікової політики сформує окремий масив нормативно-довідкової інформації, яка буде визначати кореспонденцію цих центрів.

Застосування такого підходу дозволить підприємствам житлово-комунального господарства уникнути необхідності накопичувати дані про витрати за двома дублюючими один одного напрямками (центрів фінансової та центрів адміністративної відповідальності).

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи можна сказати, що ефективно побудована фінансова структура є важливим елементом бюджетного управління, який забезпечує інформаційну базу управління підрозділами, закріплює відповідальність менеджерів за доходи, витрати та результати. Розробка фінансової структури та організація управління за центрами фінансової відповідальності як системи забезпечить відображення, накопичення, аналіз та надання інформації про витрати та результати структурних одиниць, дозволить оцінювати та контролювати діяльність менеджерів, що у свою чергу створює основу покращення фінансових результатів та платоспроможності підприємств житлово-комунального господарства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про підсумки роботи житлово-комунального господарства за I півріччя 2014 року : Рішення колегії Мінжитлокомунгоспу України // Інформаційно-аналітичні матеріали до засідання колегії Мінжитлокомунгоспу України. – К., 2014. – 62 с.
2. Аллахвердян А.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления затратами на предприятиях теплоснабжения / Л.Н. Бражникова, А.В. Аллахвердян // Економічний простір. – 2012. – № 67. – С. 213-226.
3. Аллахвердян А.В. Функционально-целевой подход к классификации затрат предприятий ЖКХ для целей управления / Л.М. Бражникова, А.В. Аллахвердян // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 1, Т. III. – С. 182-190.
4. Тітаренко Г.Б. Управлінський облік та фінансова структура : спорідненість та відмінність // Г.Б. Тітаренко / «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Випуск 7(25). Ч. 3. – С. 316-326.