

ФОРМУВАННЯ ЦЕНТРІВ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФІНАНСОВІЙ СТРУКТУРІ АВІАРЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття розкриває аспекти формування центрів фінансової відповідальності на авіаремонтному підприємстві. Центр фінансової відповідальності розглядається як окрема структурна одиниця авіаремонтного підприємства, у межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює.

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

Ефективність діяльності авіаремонтного підприємства багато в чому залежить від роботи його окремих ланок (структурних підрозділів). Традиційне управління структурними підрозділами здійснюється відповідно до їхніх функцій: відділ закупівель повинен забезпечити безперебійні надходження сировини й матеріалів, виробничі цехи - випуск продукції, транспортна служба - перевезення людей і вантажів і т.п. Тим часом головним для будь-якої комерційної організації є не здійснення яких-небудь видів діяльності, а одержання прибутку. Отже, як основу управління необхідно брати не лише функції підрозділу, але і його роль у процесі одержання й витрачання ресурсів. Зробити це дозволяє виділення на авіаремонтному підприємстві центрів фінансової відповідальності (далі - ЦФВ).

Дослідженням проблем обліку витрат і доходів за центрами відповідальності займалися у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Бреслав Е., Боровков П., Гамаюнов В., Глухов Е., Голов С. Ф., Добровольський Е., Карабанов Б., Костроміна Д. В., Сизова Т., Хруцкий В., Щіборщ К.

Незважаючи на досягнуті ними результати, актуальним залишається питання вивчення теоретичних підходів формування центрів фінансової відповідальності у фінансовій структурі авіаремонтних підприємств, яке загалом характеризується недостатнім рівнем своєї розробленості.

Метою нашої статті є вивчення теоретичних підходів формування центрів фінансової відповідальності у фінансовій структурі авіаремонтних підприємств.

В умовах ускладненого процесу організації виробничої діяльності авіаремонтних підприємств важливе місце займає безпосереднє делегування повноважень, основою якого є децентралізація управління. Отримання менеджером права самостійно приймати рішення означає водночас і відповідальність за його наслідки. Тому підрозділ, очолюваний керівником, який несе відповідальність за результати його діяльності, дістав назву «центр фінансової відповідальності» (ЦФВ).

Фінансова структура підприємства – це ієрархічна система центрів фінансової відповідальності (що відповідають за доходи і витрати, за фінансові

показники тощо), які розподілені між структурними підрозділами підприємства і виступають у якості об'єктів управлінського обліку й бюджетування [10; 3].

На думку В. Є. Хруцкого зі співавторами, до складу ЦФВ можуть входити центри фінансового обліку (далі - ЦФО) й центри (місця) виникнення витрат (далі - МВВ). ЦФО можуть відповідати тільки за деякі фінансові показники (за доходи й частину витрат). МВВ відповідають тільки за видатки [10].

Частина дослідників наділяє ЦФВ особливостями організаційної підструктури, що здійснює операції, кінцева мета яких – оптимізація прибутку, й відповідає перед вищим керівництвом за реалізацію встановлених цілей і дотримання рівня витрат у межах установлених лімітів [4; 3].

К. В. Щіборщ, аналізуючи поняття організаційної структури, залучає до нього сукупність структурних підрозділів, що є об'єктами бюджетування, тобто тими «центрами фінансової відповідальності», яким призначається бюджетний план і які відповідають за його виконання [11].

Узагальнюючи ці дослідження, можемо зазначити, що ЦФВ – окрема структурна одиниця підприємства, у межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює.

Для ефективного функціонування системи управління за центрами відповідальності під час її розробки потрібно враховувати певні фактори. Під час виділення центрів відповідальності і формування бюджетів повинно бути забезпечено відповідність повноважень і відповідальності. У бюджет центру відповідальності повинні потрапляти тільки показники, досягнення яких залежить від ефективності роботи його керівника і персоналу. Що стосується системи обліку, то вона повинна забезпечувати коректність списання витрат на той центр відповідальності, у якому ці витрати виникли, що забезпечується позначкою коду відповідального підрозділу на кожному первинному документі.

Основою обліку за центрами відповідальності є закріплення витрат і доходів за керівниками різних рівнів і систематичний контроль за виконанням ними затверджених бюджетів. У зв'язку з цим першим кроком організації такого обліку є визначення

відповідних центрів з метою закріплення відповідальності. Для цього насамперед беруть до уваги організаційну й технологічну структуру підприємства, посадові інструкції, які встановлюють права і обов'язки конкретних працівників.

Ефективне функціонування центрів відповідальності можна забезпечити при дотриманні таких умов:

- погодженості цілей і завдань підприємства загалом і його окремих центрів відповідальності;
- чіткого визначення повноважень і відповідальності керівника центру відповідальності;
- розподілу витрат і виручки на регульовані (контрольовані) і нерегульовані (неконтрольовані);
- встановлення відповідальності менеджера тільки за ті витрати і виручку, на які він може реально впливати;
- контролю за якістю роботи керівника центру відповідальності;
- розробки і впровадження системи матеріального стимулювання центрів відповідальності.

Зрозуміло, що формування ЦФВ — досить складне завдання для будь-якого підприємства. Від того, наскільки грамотно проведена робота з виділення ЦФВ, залежать наступні результати керування підприємством. Але в кожному разі сукупність усіх ЦФВ складає фінансову структуру підприємства.

У фінансовій структурі авіаремонтного підприємства, на нашу думку, доцільно виділяти чотири основні типи центрів фінансової відповідальності: центр прибутку (ЦП), центр витрат (ЦВ), центр доходів (ЦД), центр інвестицій (ЦІ), центр контролю і управління (рис. 1):

- *центр витрат* — це структурний підрозділ або група підрозділів підприємства, керівники яких відповідають тільки за витрати (наприклад, виробнича ділянка, виробничий цех і ін.);
- *центр доходу* — це структурний підрозділ або група підрозділів підприємства (наприклад, підрозділ збутової діяльності), які відповідають тільки за виручку від продажу продукції, товарів, послуг;
- *центр прибутку* — це підприємство (структурний підрозділ або група підрозділів підприємства), які відповідальні за фінансові результати своєї діяльності;
- *центр інвестицій* — це структурний підрозділ або група підрозділів підприємства, які несуть відповідальність не тільки за виручку і витрати, але й за капіталовкладення;
- *центр контролю й керування* — ці центри часто мають лише витрати, які важко порівнювати з контрольованими ними результатами.

Центр фінансової відповідальності першого рівня — підприємство (юридична особа) з певним напрямком діяльності, що має у власності або оперативному управлінні відособлене майно й відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном. Підприємство (ЦФО 1-го рівня) має самостійний баланс, проходить державну реєстрацію у встановленому порядку.

Центр фінансової відповідальності другого рівня — структурний підрозділ підприємства, що не має статусу юридичної особи, виконує конкретний бізнес-

процес, у результаті якого виробляються продукція, роботи й (або) послуги для реалізації на сторону. Прикладом ЦФО 2-го рівня на авіаремонтному підприємстві можуть слугувати виробництва двигунів, літаків.

Центр фінансової відповідальності третього рівня — структурний підрозділ підприємства, що не має статусу юридичної особи, виконує конкретний бізнес-процес, який обслуговує ЦФВ 2-го рівня. У випадку, якщо розглянуте ЦФВ одночасно обслуговує ЦФВ 2-го рівня й реалізує на сторону продукцію, роботи й (або) послуги, то приналежність ЦФВ до відповідного рівня визначається за переважним обсягом продукції, робіт і (або) послуг в одному із зазначених напрямків. Прикладом ЦФВ 3-го рівня авіаремонтного підприємства можуть слугувати ЦФВ Комерція (маркетинг, замовлення та продаж); ЦФВ Забезпечення виробництва (матеріально-технічне забезпечення; якості та сертифікації, енергозабезпечення); ЦФВ Господарське забезпечення (утримання і ремонт будівель, утримання і ремонт обладнання, утримання і ремонт транспорту); ЦФВ Обслуговування (навчання і розвиток персоналу, охорона і безпека, фінансове обслуговування, кадрове обслуговування, юридичне обслуговування, ІТ-обслуговування).

Особливість фінансово — економічних відносин ЦФВ другого й третього рівнів полягає в тому, що вони не є юридичними особами й при цьому реалізують різні бізнес-процеси. Тому велике значення для забезпечення ефективності системи керування загалом має формування внутрішніх умов для створення й підтримки фінансово — економічної рівноправності ЦФВ 1-го, 2-го й 3-го рівнів. З цієї метою пропонується:

- надання керівникам ЦФВ 2-го й 3-го рівнів права самостійної розробки перспективних і оперативних планів виробничо-господарської діяльності й бюджетів ЦФВ на підставі контрольних показників розвитку, що надаються керівником підприємства, із залученням планово-економічних служб підприємства;
- установа прямих взаємозв'язків між оплатою праці персоналу ЦФВ 2-го й 3-го рівнів і виконанням основних планових і бюджетних показників (критеріїв виконання оперативних і перспективних планів і цілей ЦФВ);
- оформлення взаємин між ЦФВ другого й третього рівнів між собою, а також зі своїм підприємством — ЦФВ першого рівня. Подібне оформлення може здійснюватися у вигляді заявок, замовлень між ЦФВ другого й третього рівнів про надання продукції, робіт, послуг, ресурсів устанавленого обсягу, якості й у строки, визначені планом виробництва й бюджетом підприємства;
- ведення у відповідних службах підприємства для ЦФВ другого й третього рівнів оперативного, бухгалтерського й статистичного обліку й звітності на підставі первинних облікових документів;
- закріплення за ЦФВ другого й третього рівнів права самостійного визначення напрямків витрачання коштів, що залишаються у розпорядженні цих ЦФВ відповідно до затверджених оперативних і перспективних бюджетів.

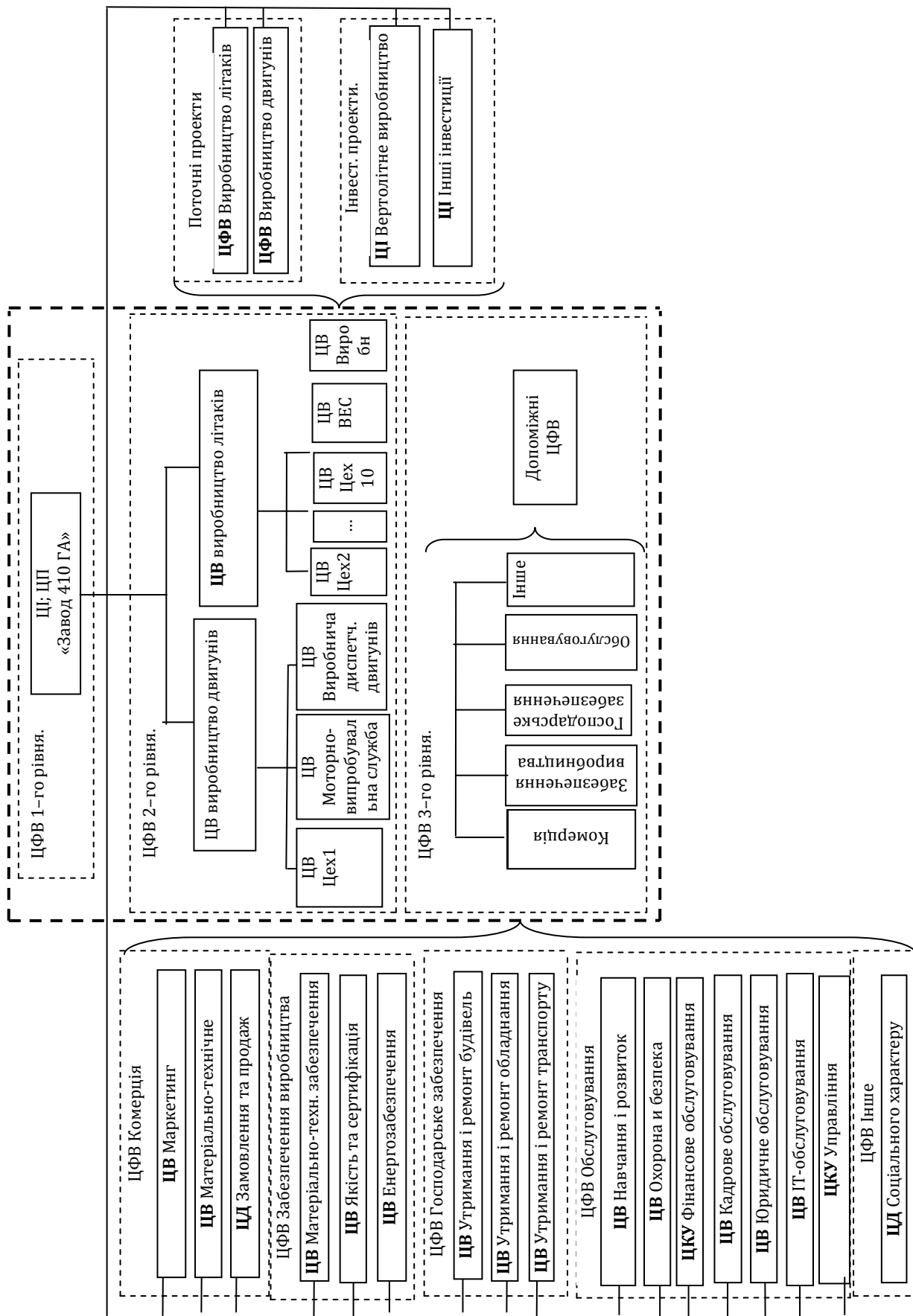


Рис 1. Приклад фінансової структури авіаремонтного підприємства

У результаті проведених досліджень можемо запропонувати наступні принципи формування, аналізу й керування організацією на основі ЦФВ.

ЦФВ є основою децентралізації управління. Передача певного обсягу обов'язків і відповідальності повинна корелювати з відповідним обсягом повноважень.

Структура ЦФВ повинна максимально відповідати організаційній структурі підприємства.

Головний принцип управління по ЦФВ – центр відповідальності відповідає тільки за ті показники, на які повинні й можуть впливати його керівники протягом певного періоду.

Виділення центрів фінансової відповідальності дозволяє уникнути розмивання відповідальності за реалізацію й ефективність проміжних, допоміжних бізнес-процесів при одночасній узгодженості цілей таких підрозділів у зведеному плані виробничо-господарської діяльності й бюджеті підприємства.

Запропонований підхід забезпечує також матеріальну зацікавленість персоналу виробничих і допоміжних структурних підрозділів у складі авіаремонтного підприємства, що реалізують окремі бізнес-процеси й затверджених у якості центрів фінансової відповідальності другого й третього рівнів.

Список літератури

1. Быкова, А. Организационные структуры управления [Текст] / А. Быкова. - М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест; Институт экономических стратегий, 2003. - 160 с.
2. Голов, С. Ф. Управлінський облік [Текст] / С. Ф. Голов – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
3. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом [Текст] / Е. Добровольский, Карabanов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. - СПб.: Питер, 2005. - 448 с.
4. Костромина, Д. В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности [Текст] / Д. В. Костромина, Финансовый менеджмент. - 2004. - №4. - С. 15-22
5. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] / Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
6. Рубинов, А. М. Оптимальное управление в агрегированных моделях экономики [Текст] / Рубинов А. М., Борисов К. Ю., Десницкая В. Н., Матвеев В. Д. - М.: Наука, 1991. 272 с.
7. Рогожин, С. В. Теория организации [Текст] / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. М.: Экзамен, 2002. 320 с.
8. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / под ред. В. Г. Алиева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2003. - 431 с.
9. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник [Текст] / В. Н. Волкова, А. А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 848 с.
10. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования [Текст] / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, Гамаюнов В. В. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 400 с.
11. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России [Текст] / К. В. Щиборщ. - М.: Дело и Сервис, 2001. - 544 с.

РЕЗЮМЕ

Замогильный Павел

Формирование центров финансовой ответственности в финансовой структуре авиаремонтных предприятий

Статья раскрывает аспекты формирования центров финансовой ответственности на авиаремонтном предприятии. Центр финансовой ответственности представлен как отдельная структурная единица авиаремонтного предприятия, в рамках которой установлена персональная ответственность менеджера за показатели деятельности, которые он контролирует.

RESUME

Zamogyl'nyi Pavlo

Formation of the centers of financial responsibility in the financial structure of aircraft of repair enterprises

Article reveals some aspects of forming of financial responsibility centers on aircraft repair enterprise. Financial responsibility center is presented as a separate structural unit of aircraft enterprise within which it is set for personal responsibility of the manager for the activity of indicators, that it controls.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2012 р.