

УДК: 658+338

Тітаренко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку
Національної академії статистики, обліку та аудиту
Державного комітету статистики України

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ТА ФІНАНSOVA СТРУКТУРА: СПОРІДНЕНІСТЬ ТА ВІДМІННІСТЬ

© Тітаренко Г.Б.

Достичь цели можно разными путями...
Бездействие всегда одинаково.
Франклин Д. Рузвельт

У статті наведено складові фінансової структури, визначено відмінності між організаційною та фінансовою структурами.

Ключові слова: управлінський облік, фінансова структура, центр фінансової відповідальності.

In the article determined components of financial structure, defined differences between organizational and financial structures.

Key words: management account, financial structure, financial responsibility centre.

В статье приведено различия между организационными и финансовыми структурами. Определено 7 основных позиций. Предлагается применять экспертные оценки при определении эффективности построенной финансовой структуры.

Ключевые слова: управленческий учет, финансовая структура, центр финансовой ответственности.

Вступ. При реструктуризації підприємств однією з головних ланок управління, які найбільш підлягають впливу реінжинірингу є управлінський облік. Саме в моменти кризи необхідність упорядкування процесів управління, створення системи планування та контролю потребує побудови ефективної системи управлінського обліку та бюджетування. Фундаментом цієї системи, є фінансова структура.

Постановка проблеми. Фінансова структура – це ієрархічна система центрів фінансової відповідальності. Саме фінансова структура обумовлює порядок формування фінансових результатів та розподілу відповідальності при досягненні загального результату

компанії. Фінансова структуризація дозволяє вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів у внутрішньому середовищі компанії та оцінювати ефективність бізнесу в цілому та за його складовими. Отже, дослідження етапів побудови фінансової структури, визначення шляхів зближення фінансової та організаційної структур – є першочерговим завданням при оптимізації управлінської діяльності.

Вирішення поставленої проблеми. Фінансова структура дозволяє керівництву компанії ефективно оцінювати, контролювати та координувати діяльність підрозділів, а також сприяє розробці та впровадженню ефективної системи мотивації співробітників, як це наведено у таблиці 1.

За даними таблиці 1, центри фінансової відповідальності різних рівнів дозволяють визначити ієрархію, за якою центр прибутку може включати в себе центри доходів, центри витрат за видами, а також інші центри прибутку. У свою чергу, центр прибутку може входити у центр інвестицій та в інші центри прибутку як складова ЦФВ.

Таблиця 1

Основні типи центрів фінансової відповідальності

Центр фінансової відповідальності (ЦФВ)	Цільові показники діяльності ЦФВ	Може включати такі типи ЦФВ	Може входити а такі типи ЦФВ
Центр доходів	Дохід, отриманий від діяльності ЦФВ	Центр доходів	Центр прибутку
Центр прибутку	Прибуток, отриманий від діяльності ЦФВ	Центр доходів Центр нормативних витрат Центр витрат Центр прибутку	Центр прибутку Центр інвестицій
Центр нормативних витрат	Витрати ЦФВ на одиницю продукції, чи послуг	Центр нормативних витрат	Центр нормативних витрат Центр прибутку
Центр витрат	Витрати ЦФВ	Центр нормативних витрат Центр витрат	Центр прибутку Центр витрат

Продовження табл. 1

Центр інвестицій	Віддача на інвестиції ROI	Центр доходів Центр витрат Центр прибутку Центр інвестицій	Центр інвестицій
------------------	---------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------

Фінансова структура відрізняється від організаційної низкою факторів. 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 опираються тільки на реалії бізнесу.

Стратегія, яка розробляється та впроваджується при реструктуризації підприємства, повинна бути направлена до найменшого розподілу між цими структурами. Для побудови фінансової структури необхідно визначити:

1. структуру бізнесу;
2. ключові процеси;
3. джерела інвестицій;
4. розмір та структуру активів;
5. структуру прибутку;
6. взаємовідношення між підрозділами;
7. основні управлінські зв'язки.

Розглянемо більш детально кожне з положень. Першим кроком до формування системи управлінського обліку є визначення структури бізнесу. Часто компанія має декілька ланок бізнесу при наявності загальних ресурсів та відсутності корінних відмінностей в організаційній структурі. Інколи ці ланки чітко виокремлено, а інколи – необхідно додаткові зусилля для виокремлення. У 2006 р. було засновано холдинг «Престиж – груп», в якому чітко за організаційною структурою було визначено певні підрозділи. Кожен

підрозділ має особистий баланс. Зрозуміло, що центри фінансової відповідальності розташовано саме за організаційною структурою, але часто виникають грошові потоки між цими підрозділами. Так, компанія з управління активами, яку було створено саме як окремий підрозділ, у першу чергу, повинна обслуговувати працівників холдингу.

На інших підприємствах виокремити межі організаційних підрозділів за різними видами діяльності буває ще складніше, для вирішення цього завдання необхідно розглянути клієнтську базу, продукти та послуги компанії. Межі бізнесу можна визначити за такими характерними ознаками:

1. різні групи продукції продаються різним групам клієнтів;
2. за різними групами продукції у компанії – різні конкуренти;
3. для виробництва різних груп продукції чи послуг використовуються принципово різні технології та ресурси.

Наявність цих груп свідчить про те, що компанія працює не на одному, а на двох чи більше цільових ринках, на яких є різні цільові групи клієнтів та різні умови конкуренції. Часто виникає ситуація, за якої нові види бізнесу виникають несподівано, і тільки в результаті аналізу ця ситуація стає явною. Так, за проведеним дослідженням малих підприємств легкої промисловості м. Києва визначено, що більшість підприємств не займається пошиттям одягу, віддаючи перевагу ремонтним роботам. Таким чином, необхідно розділити центри відповідальності за напрямками бізнесу за принципом: різним напрямкам бізнесу – різні центри відповідальності.

Наступним кроком побудови фінансової структури є аналіз структури процесів за кожним напрямом бізнесу, для цього необхідно визначити процеси верхнього рівня з метою визначення структури діяльності компанії та зв'язати центри відповідальності з ключовими процесами. Приклад ключових процесів компанії, яка займається розробкою програмного забезпечення, наведено на рис. 1.

Аналіз схем процесів дозволяє визначити умови формування фінансового результату в даному бізнесі та визначити основні напрямки інвестицій, необхідних для його розвитку. У прикладі, який розглянуто на рис. 1., чітко видно групи процесів, які формують цінність для споживача:

1. придбання комплектуючих, які використовуються для виготовлення продукту (компакт-диски, ключі захисту програм,

упакування);

2. виробництво і комплектація продукту;
3. просування продукту на ринок (інформування потенційних споживачів про можливості продукту);
4. продаж продукту;
5. технічна підтримка користувачів.



Рис. 1. Приклад виділення ключових процесів компанії

До процесів, які обслуговують основну діяльність, відносяться робота юридичного відділу, бухгалтерський облік, підтримка власної ІТ-інфраструктури компанії, господарче забезпечення та ін. Відображення у фінансовій структурі цієї моделі бізнесу є підґрунтям для побудови чітко структурованого управлінського обліку та побудови бюджетної моделі. Фінансова структура, яка відповідає визначеним процесам наведено на рис. 2.

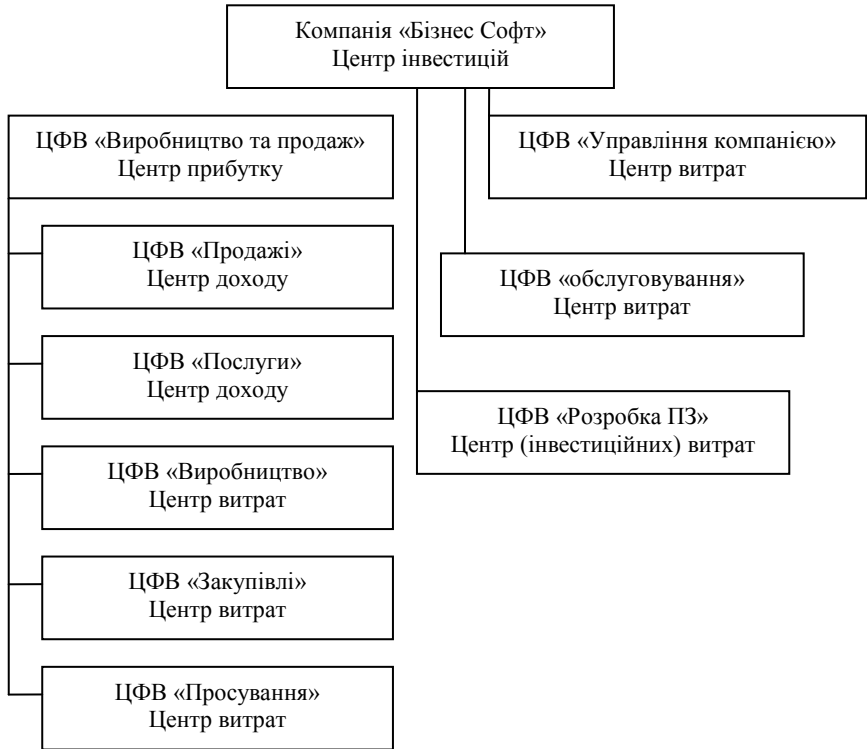


Рис. 2. Приклад фінансової структури компанії, яка займається розробкою програмного забезпечення

При чіткому розмежуванні процесів розробки та супроводу програмних продуктів оптимальним буде розподіл їх за різними центрами відповідальності, як це визначено на рис. 3.

Цей приклад демонструє різницю між організаційною та фінансовою структурою компанії. Так, відділ розробки представлено двома центрами фінансової відповідальності, які знаходяться на різних гілках фінансової структури. Однак, практика свідчить, що процеси розробки та супроводу програмних продуктів тісно взаємопов'язані, тому забезпечити їх окремий облік не є можливим.

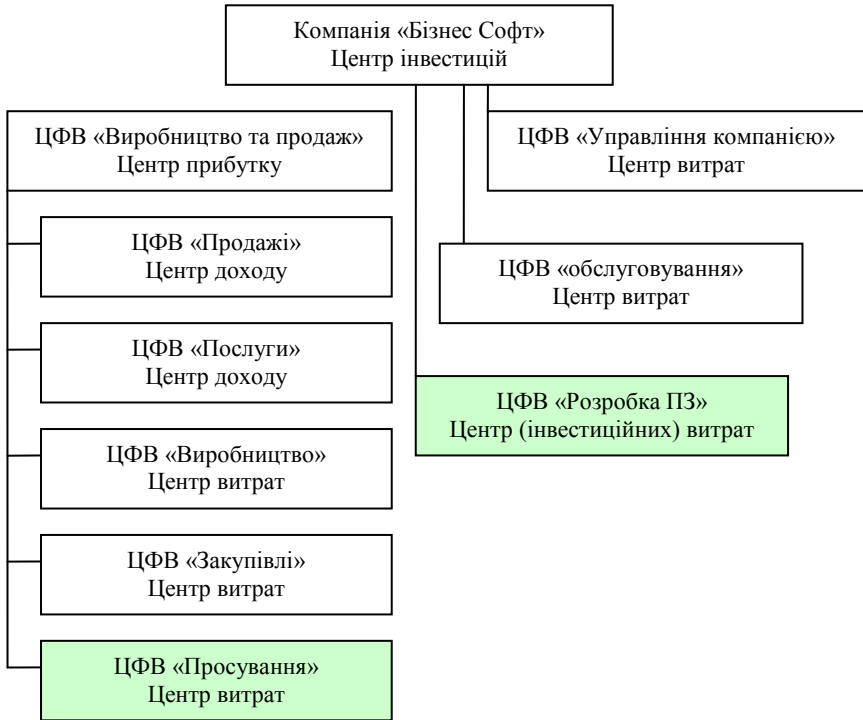


Рис. 3. Приклад розмежування у фінансовій структурі відповідальності за розробку та супровід програмних продуктів

Тому може існувати три варіанти прийняття управлінських рішень:

1. Діяльність відділу розробки віднести на ЦФЗ «Супровід ПЗ». Це обґрунтовано, якщо компанія займається розповсюдженням розроблених раніше програмних продуктів та не інвестує кошти в нові розробки.

2. діяльність відділу розробки віднести на ЦФЗ «Розробка ПЗ», тобто, на інвестиційну діяльність, таке рішення є доцільним якщо компанія здійснює значний обсяг розробок.

3. розподілити між двома центрами фінансової відповідальності ресурси, які підлягають чіткому розподілу, а решта розподілити за

експертними оцінками. У цьому випадку, співробітники, які займаються тільки супроводом продукту – попадуть в ЦФЗ «Супровід ПЗ», розробники нового продукту – в ЦФВ «Розробка ПЗ», а решта – ті, хто зайнятий в обох процесах – буде поділено між двома ЦФВ відповідно до оцінки їх зайнятості в цих процесах.

Слід відмітити, що такий розподіл за центрами ФЗ не означає однозначного прийняття рішення щодо змін в організаційній структурі, у даному випадку розподіл стосується не людських ресурсів, а ресурсів їх робочого часу та відповідних йому затрат. Разом з тим розподіл процесів, який є необхідним для побудови фінансової структури та формування на її підставі адекватного управлінського обліку, буде стимулювати керівництво компаній до оптимізації процесів та організаційної структури.

Визначення активів компанії. Активами визнаються ресурси, від використання яких в майбутньому очікується вигода, активи створюються в ході інвестиційної діяльності та «працюють», забезпечуючи отримання прибутку, соціального ефекту або збереження підприємства. Тому в цьому випадку завжди виникають важливі для прийняття управлінських рішень питання:

1. Сума інвестицій в створення активів.
2. Затрати на утримання активів.
3. Як визначити віддачу від активів.

Які саме ресурси віднести до активів – це питання, вирішення якого залежить у більшості випадків від поглядів керівництва на бізнес, стратегії підприємства та стилю керівництва.

Розглянемо традиційний вид активів.

До активів можна віднести не тільки матеріальні об'єкти, але й також нематеріальні активи бізнесу, такі як бренд, інформаційні системи, інтелектуальний капітал. Їх включення до фінансової структури доцільно тільки у випадку, коли цими ресурсами дійсно управляють як ресурсами.

Визначення структури прибутку. Не дивлячись на зміни в економічній теорії, згідно яких основною метою діяльності підприємства є збереження підприємства, саме отримання прибутку є універсальним показником ефективності діяльності компанії та окремих її підрозділів. Підходи до визначення прибутку та способи його структуризації справляють значний вплив на формування фінансової структури.

Розглянемо, наприклад, молокозавод, який входить до складу холдингу «Престиж – груп», керівництво холдингу оцінює діяльність заводу за показниками прибутку. При цьому визначається декілька стадій формування прибутку, як це наведено на рис. 4.

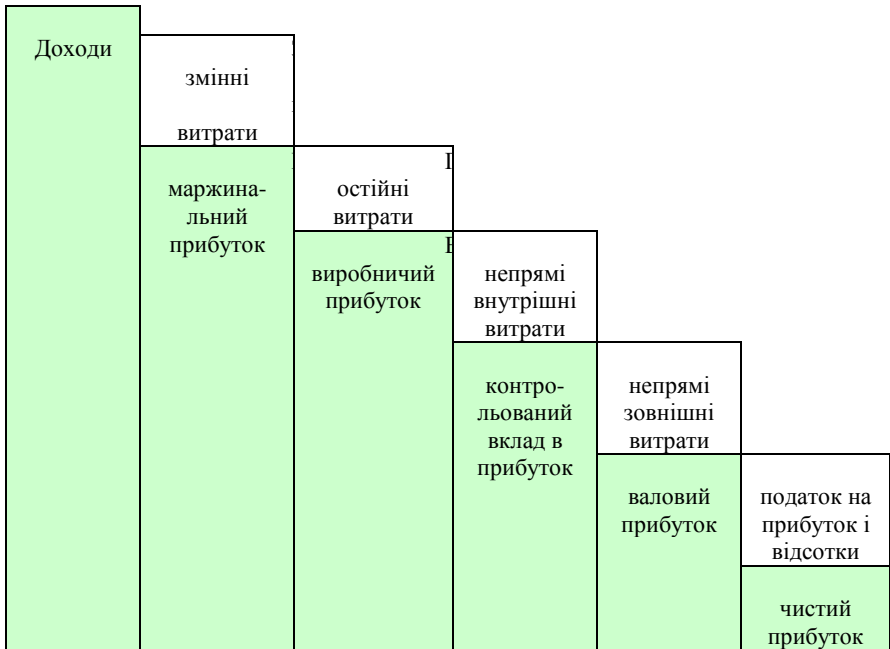


Рис. 4. Структура прибутку молокозаводу

Визначення взаємозв'язків у підрозділах. Усі процеси у компанії взаємопов'язані, результати одного процесу є ресурсами для іншого, тому завжди існують «постачальники» внутрішніх продуктів або послуг, та «клієнтів», які використовують ці продукти або послуги у своїй роботі. Якщо ці взаємовідносини враховувати при побудові економічної моделі, то у фінансовій структурі з'являться центри внутрішнього прибутку. Такі моделі взаємовідносин мають назву «госпрозрахунок», або «внутрішній аутсорсинг». Вони забезпечують можливість використання економічних механізмів мотивації центрів відповідальності, які включено до ланцюга

формування вартості.

Розглянемо виробничо-торгову компанію, яка має три основних підрозділи: торгівлю, виробництво, логістику. Компанія продає, в основному, продукцію власного виробництва. Підрозділ логістики забезпечує збереження продукції на складах підприємства та доставку її клієнтам. У спрощеному вигляді фінансова структура має вигляд, який наведено на рис. 5.



Рис. 5. Фінансова структура виробничо-торговельної компанії

Впровадження в компанії внутрішнього аутсорсингу – складне завдання, встановлення взаємозв'язків «клієнт-постачальник» між підрозділами не зводиться до розробки схем, але якщо прийнято рішення про впровадження в компанії економічних методів управління, тоді модель внутрішнього аутсорсингу повинна коректно відображатися в її фінансовій структурі. Прикладом, внутрішнього аутсорсингу є діяльність КУА «Пенсійний капітал», яка виконує функції як всередині холдингу, так і зовні його.

Визначити основні управлінські зв'язки. В теорії управління визначено декілька типів організаційних структур: дивізіональна, функціональна, проектна, матрична. На практиці рідко зустрічаються структури у «чистому вигляді», зазвичай – кожна компанія поєднує декілька типів організаційних структур. Зокрема, в наданому вище прикладі – у виробничо-торговому – фінансовому холдингу основою управління є дивізіональна структура, але разом з тим у холдингу простежується і функціональна підпорядкованість. При побудові фінансової структури необхідно враховувати усі фактори.

Висновки. Підсумовуючи, можна сказати, що фінансова структура, яка є ефективно побудованою, є відображенням процесів

управління бізнесом, для визначення усіх управлінських зв'язків необхідно розглядати не тільки функціональні та територіальні аспекти управління, а й також визначати принципи організації проектної діяльності, яка займає значне місце в більшості компаній.

Розробка фінансової структури – це складний творчий процес, в якому повинна брати участь уся управлінська команда підприємства. Для визначення ступеню ефективності створеної фінансової структури необхідно провести опитування серед топ-менеджерів, також цілком доцільним є застосування експертних оцінок.

Список використаних джерел:

1. Вербило О. Ф., Коробова Н. М., Ярошинський В. М. Управлінський облік: навч. посібник / Національний аграрний ун-т / Ольга Федорівна Вербило (ред.). — Видання 2-ге, переробл. і доп. — К. : НАУ, 2008. — 456с.
2. Верига Ю. А., Карпенко О. В., Савченко О. Ф., Галушкіна Т. П., Губачова О. М., Грилицька А. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: монографія / Укоопспілка; Полтавський ун-т споживчої кооперації України / Ольга Марківна Губачова (заг.ред.). — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. — 337с.
3. Гаценко О. П. Управлінський облік: навч. посіб. для дистанц. навч.: для студ. вищих навч. закл. / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". — К. : Університет "Україна", 2008. — 359с.
4. Шайкан А. В. Бухгалтерський облік у прийнятті управлінських стратегічних рішень: монографія / Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". — К. : КНЕУ, 2009. — 304с.
5. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік: навч. посібник. — К. : Алерта, 2009. — 176с.