УДК 658. 14(477)

Р.С. КВАСНИЦЬКА, С.О. ДЖЕРЕЛЕЙКО
Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджено сутність та складові частини організаційно-фінансової структури промислових підприємств. Розглянуто та систематизовано етапи розробки фінансової структури на підприємствах легкої промисловості. Визначені поняття та особливості побудови організаційно-фінансової моделі бюджетування діяльності підприємств вище означеної галузі.

Ключові слова: бюджетування, організаційна структура, фінансова структура, центр відповідальності, організаційно-фінансова модель.

R.S. KVASNITSKA, S.O. DJERELEYKO
Khmelnytsky National University

THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND FINANCIAL STRUCTURE AS A PREREQUISITE FOR THE IMPLEMENTATION SYSTEM BUDGETS IN AN INDUSTRIAL PLANT

The Article is devoted to research of essence and component parts of organizationally-financial structure of industrial enterprises as bases of organizationally-financial model of budgeting of activity of industrial enterprise. An organizational structure as means of realization of budgetary process is distinguished, the stages of development of financial structure times are considered and systematized on the enterprises of light industry. A concept and features of construction of organizationally-financial model of budgeting of activity of enterprises of light industry are defined.

Keywords: budgeting, organizational structure, financial structure, centre of responsibility, organizationally-financial model, individual budgetary model.

Актуальність дослідження. В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин в Україні на фоні здебільшого непередбачуваних змін в економічній, політичній та соціальній сферах, посилення конкуренції при існуючому загальному недофінансуванні та мінливості цін на фінансових та товарних ринках багато вітчизняних підприємств опинились не на кращих рейтингових позиціях, зокрема, це стосується виробників у галузі легкої промисловості, яка на даний час характеризується спадом виробництва та помітними диспропорціями розвитку, одними з причин якого є недосконаліть управління, а також засилля на внутрішньому ринку так званого «сірого» імпорту, що призводить до зниження споживчого попиту та конкурентоспроможності вироблених товарів.

Подолання проблем, що виникли, вимагає від підприємств галузі використання нових підходів в управлінні, що дозволить оптимізувати джерела росту витрат, мобілізувати внутрішні ресурси, розкрити потенційні резерви підвищення якості та рентабельності продукції, що ними випускається, а також надають можливість функціонування у майбутньому. Сьогодні в Україні спостерігається чітка тенденція до застосування у якості одного з ефективних засобів вдосконалення управлінських процесів на мікрорівні технології бюджетування, яка вже певний час досить активно використовується в країнах з розвиненою ринковою економікою та позитивно себе зарекомендувала.

Бюджетування як ядро управлінського механізму та ефективний інструмент прийняття управлінських рішень дозволяє передбачити можливі проблеми діяльності підприємства, своєчасно зреагувати на зміни як внутрішніх факторів, так і коливань ринкової інфраструктури, а, отже, визначити найкращій шлях удосконалення поставленої мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження наукової літератури дозволяють стверджувати, що більшість економістів-науковців не мають сумнівів щодо доцільності впровадження бюджетування в діяльності сучасних господарюючих суб'єктів. Теоретичне обґрунтування сутності бюджетування, його особливостей та механізму впровадження висвітлювалося такими зарубіжними авторами, як Ш.І. Ібатуллін, І.Б. Неміровський, В.Н. Самочкин, В.Є. Хруцький, В.В. Гамаюнов, Дж.К. Шим, Дж.Г. Сігел, Дж.А. Хіггінс тощо. Праці деяких авторів представляють певний інтерес у плані розгляду базових теоретичних засад бюджетування для вітчизняних науковців, серед них слід виділити Т.Г. Бень, М.М. Виниченка, С.Ф. Голова, С.Б. Довбню, М.Х. Корецького, С.В. Онищенка, В.А. Панкова, Г.І.Філіну, В.В. Смачило, М.В. Тарасюка, А.А. Фендрікову тощо.

Українськими фахівцями, у зв'язку зі специфічними умовами діяльності вітчизняних підприємств та відносно невеликим терміном застосування цієї технології управління, поки що не розроблено достатньої кількості фундаментальних праць щодо побудови цілісної концепції впровадження бюджетування як загалом, так і фрагментарно, що дає підстави для подальших напрацювань з даної тематики у теоретичному та практичному напрямах. З огляду на вищевикладене, виникає необхідність ґрунтовних теоретичних досліджень важливих аспектів цієї порівняно нової технології управління, зокрема питання щодо побудови оптимальної організаційно-фінансової структури як передумови розробки та впровадження системи бюджетів на підприємствах.

Мета статті – дослідити поняття та складові організаційно-фінансової структури промислового підприємства як основи організаційно-фінансової моделі бюджетування діяльності господарюючого суб'єкта.

Виклад основного матеріалу. Як було зазначено вище, легка промисловість втрачає свої позиції на вітчизняному ринку, про що свідчить недостатньо ефективне функціонування галузі в цілому, низька конкурентоспроможність продукції, що випускається, у тому числі за рахунок її невисокої якості; високий рівень матеріальних витрат та недостатній рівень продуктивності праці на фоні використання зношеної техніки; нестача фінансових ресурсів у зв'язку із низькою інвестиційною привабливістю тощо. Тому галузь потребує негайного реформування, у тому числі, за рахунок впровадження сучасних технологій управління, однією з яких є бюджетування.

На думку авторів, бюджетування представляє собою технологію планування системи взаємопов'язаних бюджетів підприємства та його структурних підрозділів на майбутній період часу, здійснення обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат підприємства та підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

Одним з головних етапів у впровадженні системи бюджетування, а, відповідно, й основою побудови бюджетів на промислових підприємствах, зокрема, і у галузі легкої промисловості, є формування організаційно-фінансової структури. Зауважимо, що бюджетування вимагає побудови такої організаційно-фінансової структури підприємства, яка б забезпечувала формування усіх показників системи бюджетів, а також здійснення бюджетного контролю.

Загальні критерії побудови організаційно-фінансової структури бюджетування обумовлені розробленою для конкретного підприємства системою бюджетів, в процесі побудови якої визначають:

- перелік бюджетних показників, що необхідні для забезпечення функціонування конкретного підприємства, відповідно встановлюється порядок їх розрахунку та взаємозв'язок;
- перелік бюджетів, які містять раніше встановлені бюджетні показники;
- зведений бюджет підприємства (як схему об'єднання бюджетів різних рівнів виконання).

Організаційна (організаційно-функціональна) структура підприємства має бути адекватна системі забезпечення бюджетування з тим, щоб органи управління і організаційні одиниці, які утворюють відповідну організаційну структуру та структуру бюджетів на підприємстві, були взаємопов'язані. Відповідно, процес впровадження бюджетування повинен здійснюватися як на рівні всього підприємства, так і на рівні окремих його структурних підрозділів.

Організаційна структура підприємства є засобом реалізації бюджетного процесу та містить у собі:

- інформацію щодо служб апарата управління виробничої структури, до обов'язків яких належить розробка, аналіз та контроль виконання бюджетів (а саме їх кількість та функціональні особливості);
- сукупність структурних підрозділів, що є об'єктами бюджетування, на основі яких формується фінансова структура у розрізі центрів відповідальності (котрі виконують бюджети та несуть безпосередню відповідальність за їх виконання).

Крім того, на основі організаційної структури формується консолідований бюджет господарюючого суб'єкта в цілому по підприємству.

Фінансова структура підприємства формується також на основі організаційної структури, та представляє собою сукупність сфер фінансової відповідальності (об'єктів бюджетування, розподілених між структурними підрозділами), що дозволяє сформувати бюджети по кожному бізнес-напрямку його діяльності.

В.Є. Хруцький, В.В. Гамаюнов визначають фінансову структуру компанії як набір бізнесу та (або) інших сфер фінансової відповідальності (за доходи і витрати, лише за витрати, за певні фінансові показники тощо), розподілених між структурними підрозділами даної компанії, що виступають у якості об'єктів бюджетування та управлінського обліку, та підкреслюють, що метою утворення фінансової структури є вибір об'єктів бюджетування [1, с. 220]. Вони наголошують на різноманітності центрів відповідальності у складі фінансової структури підприємства, тому ширше розглядають дане питання, виокремлюючи три основні групи – об'єктів бюджетування, що розрізняються технологією та організацією бюджетного процесу:

- центри фінансової відповідальності (ЦФВ);
- центри фінансового обліку (ЦФО);
- місця виникнення витрат (МВВ).

При цьому підкреслюється, що всі інші види структурних підрозділів – елементів фінансової структури – у кінцевому підсумку можна віднести до однієї з цих груп [1, с. 221]. Наочно ієрархію центрів відповідальності за рівнем впливу (підпорядкованості) та основними ознаками показано на рисунку 1.

Таким чином, основним критерієм віднесення структурного підрозділу до центру фінансової відповідальності варто вважати здатність самостійно працювати на ринку, контролювати збутову мережу, та здійснювати маркетинг своєї продукції. Якщо структурний підрозділ відповідає за доходи, але має обмежені витрати й не може відповідати за всі витрати, то його варто віднести до центру фінансового обліку. Якщо структурний підрозділ не в праві відповідати за доходи, а також за грошові надходження, але його

функціонування є необхідним для підприємства в цілому й воно несе при цьому значні витрати, то це місце виникнення витрат [2, с. 13].

Рис. 1. Ієрархія центрів фінансової відповідальності за рівнем впливу та основними ознаками (систематизовано авторами)

При формуванні фінансової структури на підприємствах, які за визначенням у відповідності із чинним законодавством належать до великих та середніх, доцільно формувати організаційно-штатну структуру – документ, що є довідником всіх підрозділів підприємства, в якому виокремлено їх розподіл у якості центрів фінансової відповідальності у відповідності зі специфікою діяльності конкретного підприємства, що передбачає можливість описувати ієрархію центрів фінансової відповідальності із довільним ступенем вкладеності. Наявність такого довідника дозволяє формувати бюджети у розрізі будь-яких структурних одиниць підприємства (філії, цехи, ділянки, окремі виконавці).

В процесі розробки фінансової структури підприємство повинно дотримуватись певного порядку дій, що можуть суттєво вплинути на ефективність впровадження бюджетування, оскільки від точності та коректності даної структури як елемента системи управління підприємством на першочерговому етапі залежатиме, скільки уточнень у дану структуру потрібно буде вносити у майбутньому. На думку авторів, виробничим підприємствам, що належать до галузі легкої промисловості, при визначенні фінансової структури доцільно використовувати систематизовану схему поетапної розробки вищезгаданої фінансової структури, яку наведено на рис. 2.

Зауважимо, що фінансова структура, на думку фахівців з бюджетування, є основою для формування організаційно-фінансової моделі бюджетування діяльності господарюючого суб'єкта, яка повинна бути побудована на вищих рівнях управління підприємством шляхом визначення цільових показників розвитку виробництва та безпосередньо впливає на формування алгоритмів руху фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів на рівні центрів відповідальності.

Організаційно-фінансова модель бюджетування діяльності господарюючого суб'єкта за всіма рівнями включає перелік показників, методи їх розрахунку, черговість розрахунків та характер їх взаємозв'язку [3, с. 265], а також види і форми бюджетів та розрахунків. Особливостями її побудови є ієрархічність, тобто на вищому рівні управління виробництвом розробляються цільові показники розвитку, які потім реалізуються на нижчих рівнях в процесі впровадження даної організаційно-фінансової моделі шляхом створення алгоритму руху певного виду ресурсів за центрами фінансової відповідальності. Як правило, ця модель закладається в основу проекту автоматизації розробки системи бюджетів підприємства. Варто наголосити, що процедурі розробки та впровадження такої моделі обов'язково повинно передувати визначення складових частин зведеного бюджету та їх внутрішньобюджетної структури, а також координація та взаємоузгодження бюджетних показників у конкретно обраних бюджетах.

На нашу думку, для підприємств легкої промисловості, у зв'язку із специфікою функціонування більшості виробничих структур найбільш прийнятною буде індивідуальна бюджетна модель, яка забезпечуватиме охоплення всіх аспектів діяльності конкретного підприємства, враховуватиме особливості його діяльності та фінансової структури, дозволить формувати індивідуальну сукупність інформаційних даних та налагоджувати індивідуальні зв'язки між бюджетами та їх статтями, а також розробляти та впроваджувати будь-які алгоритми розрахунку бюджетних показників [4, с. 15].

Головним критерієм успішності впровадження такої моделі є її ефективність та спроможність досягнення окреслених цілей, зокрема, це підвищення рівня рентабельності та максимізація прибутку за рахунок оптимізації управління фінансовими та іншими ресурсами підприємства.

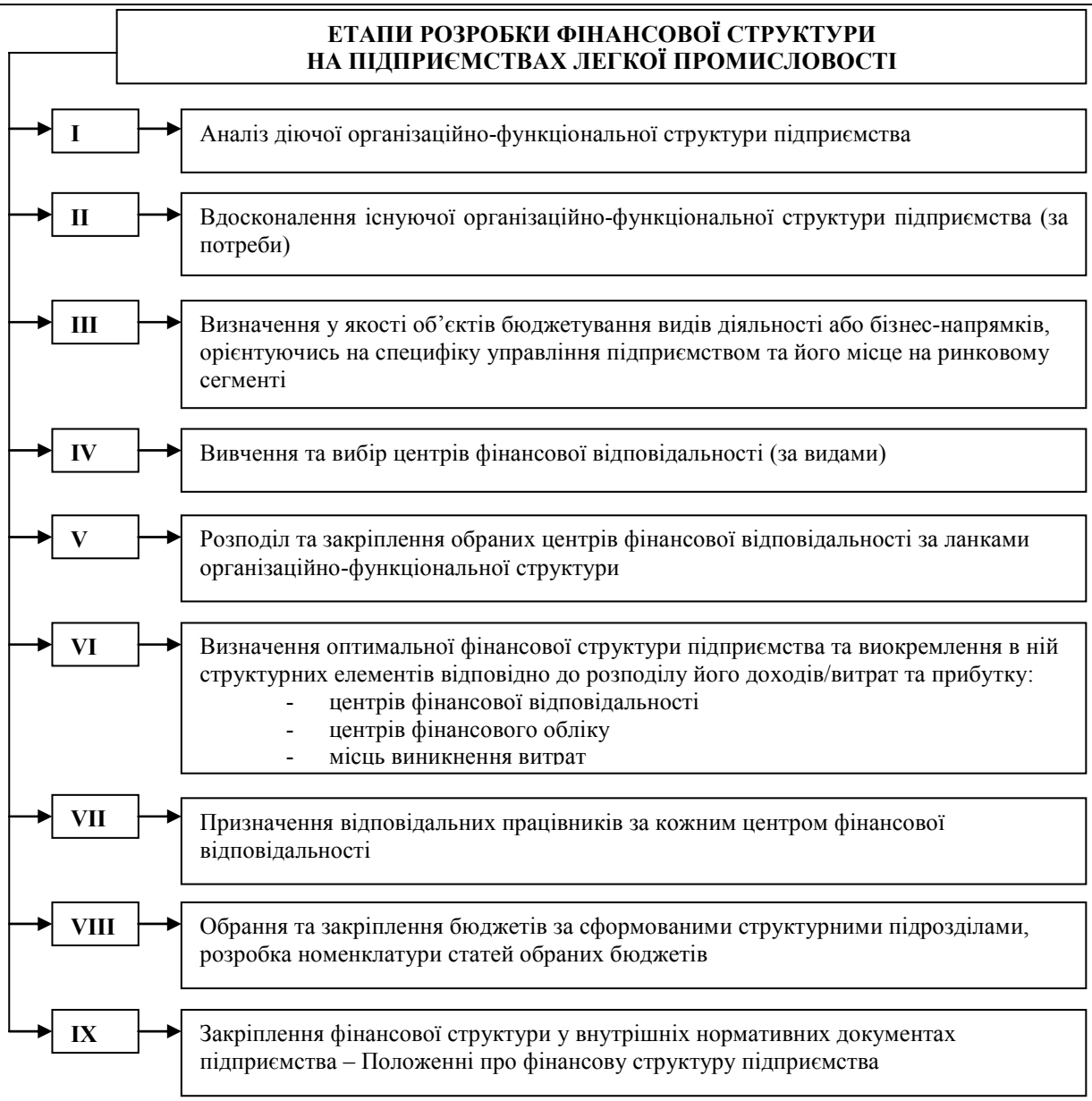

Рис.2. Етапи розробки фінансової структури на підприємствах легкої промисловості (систематизовано авторами)

Висновки. Проведене дослідження поняття та складових організаційно-фінансової структури виробничого підприємства як основи організаційно-фінансової моделі бюджетування діяльності дозволило авторам зробити висновки, що формування організаційно-фінансової структури є одним з найважливіших етапів побудови системи бюджетування на промислових підприємствах.

Організаційна структура підприємства є засобом реалізації бюджетного процесу та основою формування зведеного бюджету господарюючого суб'єкта.

Фінансова структура підприємства формується на основі організаційної структури та представляє собою сукупність сфер фінансової відповідальності, що дозволяє сформувати бюджети по кожному бізнес-напрямку його діяльності. Особливості формування фінансової структури побудовані на визначенні об'єктів бюджетування, що розрізняються технологією та організацією бюджетного процесу, а саме: центри фінансової відповідальності, центри фінансового обліку, місця виникнення витрат. На думку авторів, виробничим підприємствам, що належать до галузі легкої промисловості, при визначенні фінансової структури доцільно використовувати систематизовану схему поетапної розробки вищезгаданої фінансової структури, яка складається з дев'яти послідовних етапів.

Зауважимо, що фінансова структура є основою для формування організаційно-фінансової моделі бюджетування діяльності господарюючого суб'єкта, яка за всіма рівнями включає перелік показників, методи їх розрахунку, черговість розрахунків та характер їх взаємозв'язку, а також види і форми бюджетів та розрахунків. Для підприємств легкої промисловості, у зв'язку із специфікою функціонування, найбільш прийнятною буде індивідуальна бюджетна модель, яка враховуватиме особливості його діяльності, дозволить формувати індивідуальну сукупність інформаційних даних та налагоджувати індивідуальні зв'язки між бюджетами та їх статтями, а також розробляти та впроваджувати будь-які алгоритми розрахунку бюджетних показників.

Впровадження підприємствами легкої промисловості бюджетування як ефективного інструмента прийняття управлінських рішень та засобу реформування галузі дозволяє передбачити можливі проблеми діяльності виробничих структур та запобігти їм, а, отже, підвищити рентабельність та максимізувати прибуток підприємств.

Література

1. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке фінансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 464 с.

2. Фендрікова А.А. Управління підприємством на основі бюджетування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А.А. Фендрікова. – Донецьк, 2008. – 23 с.

3. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : [навч. посіб.] / *Г.І. Філіна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 320 с.*

4. Тарасюк М.В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М.В. Тарасюк. – К., 2006. – 29 с.

References

1. Khrutskiy V.Ye. Vnutrifirmennoe byudzhetirovanie: Nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya / V.Ye. Khrutskiy, V.V. Gamayunov. — M.: Finansy i statistika, 2008. — 464 s.

2. Fendrikova A.A. Upravlinnya pidpriємstvom na osnovi byudzhetuvannya: avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Yekonomika ta upravlinnya pidpriємstvami» / A.A.Fendrikova. – Donetsk, 2008. – 23 s.

3. Filina G.I. Finansova diyalnist sub'єktiv gospodaryuvannya: [navch. posib.] / G.I. Filina. - K.: Tsentr uchbovoi literaturi, 2007. – 320 s.

4. Tarasjuk M.V. Bjudzhetuvannja v torgovel'nyh pidpryjemstvah ta ob'jednannjah: avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk: spec. 08.06.01 «Ekonomika, organizacija i upravlinnja pidpryjemstvamy» / M.V.Tarasjuk. – Kyi'v, 2006. – 29 s.

Рецензія/Peer review : 8.9.2014 р. Надрукована/Printed : 23.09.2014 р.
Рецензована редакційною колегією