

УДК 336.012.23:65.01

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ДЕМЧЕНКО Н. В.

ЄВТУШЕНКО О. А.

Дніпропетровськ

У сучасних умовах, що характеризуються циклічними фінансовими кризами, ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства значною мірою залежить від правильної побудови організаційного забезпечення фінансового менеджменту на підприємстві. Ефективне вирішення всіх задач фінансового менеджменту можливо тільки за умови його здійснення в рамках цілісної організаційної структури підприємства, тобто за наявності достатньої кількості зв'язків між

організаційно виділеними підрозділами підприємства. Таке інтегрування дозволяє при мінімальних витратах забезпечити координованість дій між різними структурними підрозділами підприємства.

Останніми роками питання теоретичних основ та принципів формування організаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємств висвітлювалися у роботах таких вчених, як: А. Поддєрьогін, І. Бланк, Л. Коваленко, І. Пещанська, та ін.

Бланк І. у розглядє методологічні основи побудови систем забезпечення фінансового менеджменту: сутність, принципи побудови та основні етапи формування системи організаційного забезпечення фінансового управління [1]. Пещанська І. висвітлює теоретичні основи та принципи формування організаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю на під-

приємстві [5]. Коваленко Л. розглядає організаційне забезпечення фінансового менеджменту, зокрема можливі організаційну структуру фінансової служби та елементи функціонально-організаційної моделі фінансового менеджменту великого підприємства [2]. Поддєрьогін А., досліджуючи організаційне забезпечення фінансового менеджменту, особливу увагу приділяє функціональному спрямуванню діяльності структурних підрозділів (центрів відповідальності), їх місцю в організаційній структурі фінансового управління та етапам формування системи організаційного забезпечення фінансового управління на підставі центрів відповідальності [4]. Чигасова Н. досліджує сутність, значення та системне забезпечення фінансового менеджменту в управлінні фінансовою діяльністю підприємства, основну увагу приділяє вивченню механізму фінансового менеджменту [6].

Однак, незважаючи на численні наукові роботи, ця проблема не дістала системного розв'язання, а тому й надалі залишається актуальною і є предметом нашого дослідження.

Сьогодні на вітчизняних підприємствах існує значна проблема нерациональної побудови організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства. Звідси виникає потреба удосконалення організаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю на підприємстві та більш чіткої розробки організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства.

*Метою* даної статті є розробка рекомендацій щодо формування ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства на підставі аналізу існуючих підходів щодо організаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємства.

**Н**а основі огляду наукової літератури вітчизняних авторів визначення організаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємства можна тлумачити таким чином: організаційне забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємства – взаємопов'язана сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямків його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень [1].

Формування організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства неможливо без наявності суб'єктів управління фінансовою діяльністю будь-якого підприємства. Як суб'єкти управління фінансовою діяльністю підприємства можуть виступати його структурні та функціональні підрозділи, діяльність яких взаємопов'язана і підпорядкована головній меті управління фінансовою діяльністю на підприємстві, а саме: отриманню максимального прибутку з мінімальними витратами. Функціональні та структурні підрозділи підприємства – це і є організаційна структура управління фінансовою діяльністю підприємства.

Відзначаючи загальні принципи формування організаційної системи управління підприємством, Бланк І. пропонує два принципи створення центрів управління – це ієрархічний та функціональний принципи [1].

Саме така формалізація Бланком І. А. принципів побудови організаційної системи управління підприємством ідентифікує ієрархічну побудову центрів управління підприємством – як виділення різних рівнів управління. Згідно з цим найбільш поширеним на даний момент є дво- або трирівневі системи управління, де перший рівень – це апарат управління підприємством в цілому, а всі інші – служби управління його окремих структурних одиниць та підрозділів [1].

Щодо функціональної побудови центрів управління підприємством, то, за І. Бланком, функціональна побудова центрів управління підприємством є розподілом управління за функціями та видами діяльності. Конкретизуючи дане визначення, прикладом побудови центрів управління підприємством за функціями може бути служба внутрішнього аудиту, а прикладом побудови центрів управління підприємством за видами діяльності може бути служба на підприємстві, яка займається управлінням фінансовою діяльністю, маркетинговою діяльністю та інші [1].

На наш погляд, найбільш ефективним принципом створення центрів управління на підприємстві є функціональний принцип побудови центрів управління підприємством за видом діяльності.

Так, на сьогодні існує багато підприємств з проблемами ліквідності, найпоширенішими причинами яких, насамперед, є: неефективне витрачання коштів, тривале непогашення векселів та дебіторської заборгованості, надмірна кредиторська заборгованість, нестача оборотних коштів, проблеми в галузі ціноутворення, обмежений власний капітал порівняно з позиковими засобами, неадекватне управління грошовими потоками, надання надмірних знижок, надмірні капіталовкладення в основні засоби (які не відповідають фінансовим можливостям та стратегічним планам розвитку підприємства), кредитна політика.

**С**лід відзначити, що не лише перераховані вище проблеми підприємств викликають проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю та можуть призвести до банкрутства підприємства. Значну увагу необхідно приділити правильному організаційному забезпеченню управління фінансовою діяльністю підприємства, тобто побудові ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства. Зокрема, суттєвою причиною кризового стану багатьох вітчизняних підприємств є неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій і завдань, зокрема відсутність фінансового планування та аналізу, управління ризиками, роботи щодо оптимізації структури активів та пасивів тощо. Досить часто це зумовлено тим, що відповідальність за всю фінансову роботу на підприємстві покладається на бухгалтерію, а фінансові служби або взагалі відсутні, або їх завдання є невизначеними і не мають нічого спільного з тими, які виконують відповідні служби на підприємствах країн Західної Європи чи США. У цьому зв'язку актуальності набуває визначення місця та ролі фінансових служб у функціональній структурі підприємств.

Організаційна структура фінансових служб та їх місце в ієрархії підприємства значною мірою залежать від форми організації бізнесу, галузі та обсягів діяльності господарювання.

Для підприємств малого бізнесу, як правило, характерною є централізація всіх управлінських функцій, у т. ч. і функцій управління фінансами на рівні керівника підприємства, який досить часто є і його власником. Якщо необхідно, то він звертається до послуг зовнішніх консультантів, аудиторів. Бухгалтерську роботу на таких підприємствах досить часто виконує бухгалтер-сумісник.

На середніх за величиною підприємствах відповідальність за управління фінансами, як правило, покладається на головного бухгалтера, який підбирається таким чином, щоб його рівень кваліфікації дозволяв виконувати функції фінансового менеджера. Принципові рішення щодо управління фінансами на таких підприємствах приймаються за узгодженістю між головним бухгалтером і директором.

На великих підприємствах прийняття рішень у галузі управління фінансами є компетенцією фінансового директора, якому підпорядковані всі фінансово-економічні служби підприємства.

Для визначення своєї точки зору з питань побудови більш ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю на підприємстві вважаємо за важливе огляд пропозиції формування організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства не тільки провідних науковців, а й практичних фахівців. З практичного досвіду компанії «Медтронік» пропонується структура фінансової служби, в якій зосереджено п'ять структурних підрозділів: казначейство, маркетинг, бюджетний відділ, відділ управління ризика-

ми та відділ бухгалтерського податкового обліку та звітності, та всі ці підрозділи централізовано підпорядковані фінансовому директору підприємства [3].

На наш погляд, запропонована структура фінансової служби не є досконалою через те, що така структура фінансової служби не враховує у фінансовій діяльності підприємства такий аспект, як фінансування, який потребує створення на підприємстві окремого відділу з цього питання, та не враховує необхідність фінансового аналізу діяльності підприємства, який має крім традиційних напрямів (аналіз фінансових звітів, оцінки ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства) включати ще й SWOT-аналіз підприємства. В даній організаційній структурі фінансовій служби невірним, на нашу думку, є включення до її складу маркетингового відділу, який, на нашу думку, має бути підзвітним генеральному директору та стати окремим відділом на підприємстві.

Щодо управління фінансовою діяльністю підприємства ми вважаємо, що прикладом найбільш доцільної, для побудови ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства, буде організаційна структура управління фінансовою діяльністю представлена на рис. 1.

Як видно з рис. 1, керуючим фінансового відділу є фінансовий директор, якому підзвітні менеджери, що відповідають за управління різними аспектами фінансової діяльності підприємства. Зокрема, кожен фінансовий менеджер керує такими відділами, як: казна й податки, фінансовий аналіз, фінансування, внутрішній аудит, бухгалтерський облік та капіталовкладення.

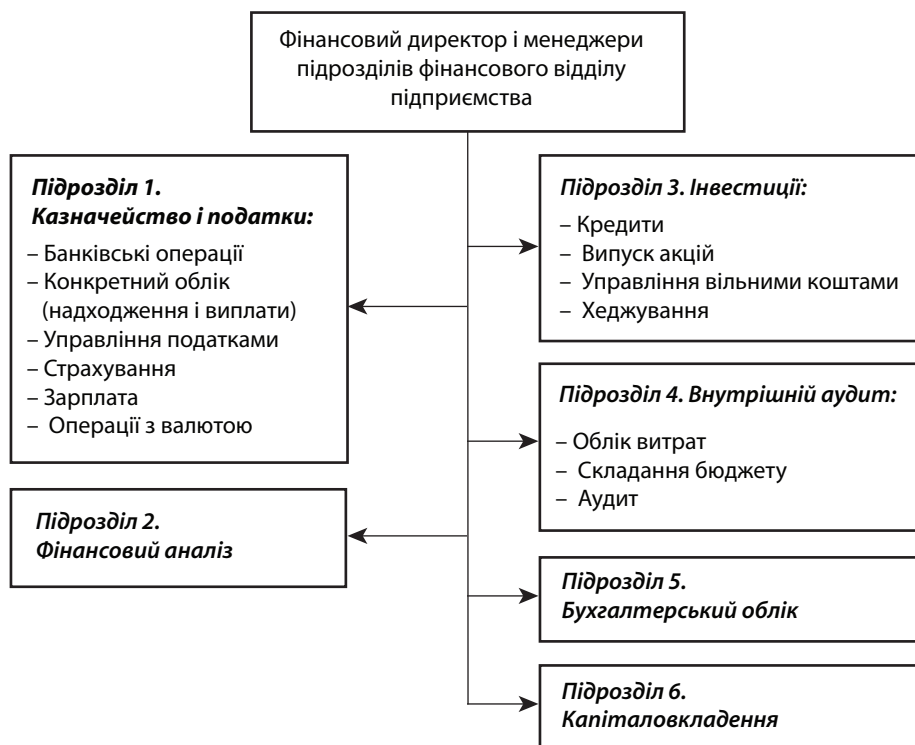


Рис. 1. Організаційна структура управління фінансовою діяльністю підприємства (удосконалено авторами)

На наш погляд, дана організаційна структура управління фінансовою діяльністю має першу перевагу в тому, що вона централізує фінансове керівництво й збереження інформації у фінансового директора, так як доручення надходять з одного координуючого джерела, а тому й не дублюються. По-друге, за рахунок надходження інформації безпосередньо від фінансового директора, а не від генерального директора до фінансового, будь-яка інформація передається швидше, що сприяє пришвидшенню аналізу, підвищенню надійності й скороченню термінів подання звітності. Тобто, загалом, повна відповідальність за управління фінансами підприємства покладається на фінансового директора, який, у свою чергу, забезпечує внутрішній контроль за діяльністю фінансового відділу та доповідає керівництву підприємства про результати роботи даного відділу.

Другим прикладом побудови ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю, на наш погляд, є створення фінансової структури на основі центрів відповідальності.

Так, на погляд Бланка І. А., центр відповідальності – структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші аспекти фінансової діяльності, а його керівник самостійно приймає управлінські рішення в рамках цих аспектів і несе повну відповідальність за виконання доведених йому планових фінансових показників [1].

Наприклад, можна виділити центри відповідальності за функціональною ознакою: одні підрозділи розробляють продукт, інші його продають, треті його обслуговують. Інший підхід передбачає виділення центрів відповідальності за регіональною ознакою, наприклад філії в Києві, Дніпропетровську та ін. Але, як правило, приступаючи до розробки фінансової структури, слід зрозуміти, як її собі уявляють саме власники підприємства: який підрозділ у компанії заробляє гроші, яке і як їх витрачає, яке є основним або допоміжним.

Розробляючи фінансову структуру, у першу чергу, необхідно проаналізувати маршрути руху грошових

коштів усередині компанії, хто і яким чином на них впливає, контролює.

Основні труднощі побудови фінансової структури, як правило, пов'язані з визначенням видів центрів відповідальності та ієрархії їх підпорядкованості.

Так, у фінансовій структурі підприємства, залежно від специфіки та структури бізнесу, а також від функцій, виконуваних підрозділами, можуть бути виділено п'ять основних видів центрів відповідальності:

- ✦ центр нормативних витрат (ЦнВ) – керівник ЦнВ відповідає за дотримання нормативів витрат на виробництво продукції, робіт або послуг (виробничі підрозділи, відділ закупівель);
- ✦ центр управлінських витрат (ЦуВ) – керівник ЦуВ відповідальний за дотримання рівня витрат, запланованого в бюджеті (наприклад, бухгалтерія, охорона);
- ✦ центр доходів (ЦД) – підрозділи, що реалізують продукцію, роботи і послуги. Керівник центру доходів несе відповідальність за розмір виручки підприємства;
- ✦ центр прибутку (ЦП) – керівник ЦП володіє повноваженнями, які дозволяють приймати управлінські рішення, від яких залежить прибуток компанії. Оскільки в даному випадку контроль здійснюється над доходами і витратами, то, як правило, у ЦП виділяють підрозділи, що реалізують один або кілька проектів;
- ✦ центр інвестицій (ЦІ) – на додаток до повноважень і відповідальності керівника ЦП керівник ЦІ відповідає також за ефективність інвестицій. Потрібно зауважити, що центр інвестицій на підприємстві не тільки управляє оборотними активами, але, окрім цього, ще й керує необоротними активами, здійснює інвестиції.

Характеристика центрів відповідальності підприємства представлена в *табл. 1*.

Таким чином, кожен центр відповідальності організаційної структури управління фінансовою діяльністю відповідає за конкретний показник фінансової діяль-

Таблиця 1

Характеристика центрів відповідальності

Характеристики	Види центрів відповідальності (ЦВ)				
	ЦнВ	ЦуВ	ЦД	ЦП	ЦІ
Показники, що контролюються керівництвом ЦВ	Виробничі витрати на обсяг продукції (робіт, послуг)	Витрати	Дохід від продажів, маржинальний прибуток	Прибуток	Прибуток на вкладений капітал
Показники, що контролюються центральним апаратом управління	Обсяг і структура продукції, що випускається	Бюджет операційних витрат	Асортимент, бюджет операційних витрат	Інвестиції та джерела фінансування	Великі інвестиції та джерела фінансування
Контрагенти	Внутрішні підрозділи		Внутрішні підрозділи, відкритий ринок	Відкритий ринок	
Приклад підрозділів	Цехи основного і допоміжного виробництва, відділ закупівель	Адміністративні та функціональні служби	Відділ збуту, комерційна дирекція	Дочірня компанія, філія, бізнес-одиночка	Незалежна компанія, дочірня компанія, філія

ності підприємства й контролюється певним менеджером даного підрозділу, що дозволяє чітко та ефективно виявляти, аналізувати та знешкоджувати виявлені недоліки роботи центрів відповідальності.

Проведене дослідження свідчить, що основними складовими успішного формування фінансової служби на підприємстві в сучасних умовах є:

- ✦ визначення фінансовим директором функцій фінансової служби підприємства;
- ✦ визначення підрозділів фінансової служби;
- ✦ розробка документів, що регламентують діяльність фінансової служби та її підрозділів;
- ✦ затвердження документів, що регламентують діяльність фінансової служби та її підрозділів;
- ✦ розробка та затвердження посадових інструкцій для кожного з працівників.

На наш погляд, не існує універсального підходу до формування фінансової служби, у кожній конкретній ситуації структура фінансової служби і функції її співробітників будуть залежати від цілого ряду чинників, наприклад: специфіки бізнесу, вимог власників, законодавства та ін.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведені нами дослідження дають підстави зробити висновок про те, що в умовах нестабільної економіки та жорсткої конкуренції, для досягнення ефективного результату управління фінансовою діяльністю, підприємству необхідно приділяти більше уваги процесу формування організаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємства. Перш за все, при формуванні організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства керівництву

підприємства треба брати до уваги такі чинники, як: специфіка бізнесу, вимоги власників підприємства, чинне законодавство та інші.

Подальшого розвитку потребують дослідження функцій і завдань окремих підрозділів управління фінансовою діяльністю підприємства, інформаційні потоки між підрозділами та управлінням фінансовою діяльністю та іншими структурними підрозділами підприємства та їх вплив на підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Бланк И. А.** Основы финансового менеджмента. Том 1 / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 592 с.
2. **Коваленко Л. О.** Финансовый менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко Л. М. Ремньова. – [2-ге вид., оновлене і доп.] – Львів: Інтеллект-Захід, 2005. – 296 с.
3. **Корнеева Е.** Создаем финансовую службу: [Электронный ресурс] / Е. Корнеева // Финансовый директор. – 2007. – № 2. – Режим доступа до журн. : <http://www.fd.ru/reader.htm?id=23851>
4. **Поддєрьогін А. М.** Финансовый менеджмент / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. Поддєрьогіна А. М. – К.: – КНЕУ, 2005. – 536 с.
5. **Пещанская И. В.** Финансовый менеджмент: краткосрочная финансовая политика / И. В. Пещанская. – М. : Издательство «Экзамен», 2006. – 256 с. – (Серия «Учебное пособие для вузов»).
6. **Чигасова Н. М.** Поняття та система забезпечення фінансового менеджменту [Електронний ресурс] // Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання. Збірник наукових праць. – 2007. – № 1. – Режим доступу до журн. : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Chigasova\\_107.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Chigasova_107.htm)