### ТЕМА 2. Фінансова структуризація та управління за центрами відповідальності в контексті бюджетування в державному секторі та бізнесі. Джерела інформації для бюджетування

1. Фінансова структуризація та управління за центрами відповідальності в контексті бюджетування в державному секторі

2. Концепція фінансової структури підприємства.

3. Джерела інформації для бюджетування

***1. Фінансова структуризація та управління за центрами відповідальності в контексті бюджетування в державному секторі***

Фінансова структуризація та управління за центрами відповідальності в контексті бюджетування в державному секторі є ключовими елементами ефективного фінансового менеджменту.

Ці інструменти допомагають забезпечити прозорість, підзвітність, цільове використання ресурсів та контроль за виконанням бюджетів на різних рівнях управління. Розгляньмо ці поняття детальніше.

**Фінансова структуризація** — це процес формування структури фінансового управління, яка дозволяє ефективно планувати, контролювати та аналізувати використання бюджетних коштів.

**Основні складові:**

Визначення функціональних одиниць (департаментів, управлінь, підрозділів) відповідно до функцій державного органу.

Встановлення зв'язків між підрозділами (горизонтальні та вертикальні).

Розподіл фінансових повноважень та відповідальності між структурними одиницями.

Визначення механізмів контролю та звітності.

Фінансова структуризація формує основу для впровадження управління за центрами відповідальності.

**Центри відповідальності *—*** це структурні одиниці в організації, яким делегуються повноваження та покладається відповідальність за певні результати діяльності, переважно в межах бюджету.

Типи центрів відповідальності:

|  |  |
| --- | --- |
| Тип центру | Характеристика |
| Центр витрат | Відповідальний лише за контроль витрат (наприклад, відділ освіти). |
| Центр доходів | Відповідальний за генерування доходів (актуально для платних послуг у ДС). |
| Центр прибутку | Контролює як доходи, так і витрати (рідше у ДС, більше в автономних установах). |
| Центр інвестицій | Відповідальний за прийняття рішень щодо капітальних вкладень. |

У бюджетному секторі, де організації функціонують в межах жорстко встановлених кошторисів, управління за центрами відповідальності:

* дає змогу розмежувати повноваження та відповідальність між структурними підрозділами;
* полегшує контроль за цільовим використанням коштів;
* сприяє виконанню бюджетних програм відповідно до планів;
* є базою для програмно-цільового методу бюджетування.

Бюджетування в державному секторі — це процес планування доходів і витрат у межах затвердженого бюджету, який здійснюється з урахуванням фінансової структуризації та центрів відповідальності

**Принципи** бюджетування за центрами відповідальності:

* децентралізація планування: кожен центр формує власний бюджет в межах загальної стратегії;
* підзвітність керівників центрів за результати виконання бюджету;
* план-факт аналіз: регулярне порівняння запланованих і фактичних показників;
* мотивація через оцінку ефективності використання ресурсів.

***2. Концепція фінансової структури підприємства***

Для ефективного управління як великим підприємством, або безліччю його підрозділів, їх потрібно структурувати. Структура відноситься до виконавчого механізму управління. Наприклад, підприємство формує організаційну структуру, щоб з її допомогою керувати виконанням функцій, регулювати склад виконавців (працівників підрозділів) і контролювати їх дії.

Для управління процесом досягнення цілей створюється фінансова структура через неї підприємство здійснює керівництво центрами фінансової відповідальності. Фінансова структура є свого роду "комбінацією" організаційної структури і відповідальності за результати діяльності.

*Фінансова структура* підприємства – це структура формування його доходів і витрат по підрозділах, а також у розрізі їхніх джерел (продуктів, проектів тощо).

*Формування фінансової структури* є механізмом делегування повноважень і розподілу відповідальності за фінансово-економічні показники діяльності між керівниками структурних підрозділів підприємства.

Ці структурні підрозділи називають *центрами фінансової відповідальності* (ЦФВ). Забезпечувати досягнення фінансових цілей керівництво підприємства може саме через управління діяльністю ЦФВ.

Отже, базою фінансової структури служить організаційна структура, яка зазнає таких перетворень:

1) кожний підрозділ «діагностується» за критерієм фінансової відповідальності, тобто за видом фінансового показника (дохід/витрати/ маржинальний дохід/прибуток/рентабельність), які він здатний контролювати в процесі своєї діяльності, і йому присвоюється статут відповідного ЦФВ;

2) фінансова структура формується з ЦФВ, які, подібно підрозділам у організаційній структурі, погоджуються в певну ієрархію.

**Метою** формування фінансової структури є більш точне, деталізоване планування доходів і витрат, їх управлінський облік, стимулювання зниження видатків та ув’язування їх з кінцевими результатами роботи кожного ЦФВ.

Фінансова структура підприємства впливатиме на систему бюджетування: вибір видів бюджетів підприємства, формати і технології бюджетування, порядок консолідації бюджетів структурних підрозділів, порядок (регламент) складання бюджетів і підготовки звітів про їх виконання та корегування.

Як правило, у фінансовій структурі підприємства виділяють такі центри фінансової відповідальності:

* центри доходів (або центри виручки, центри продажу);
* центри витрат, центри маржинального доходу (або маржинального прибутку);
* центри прибутку;
* центри інвестицій.

Деяким підприємствам притаманні також венчурні центри.

Слово «венчур» («venture») і всі його похідні англійського походження і в перекладі означають «ризик», «ризикована затія або справа».

*Венчурний бізнес (або венчурне фінансування) – це форма прямого інвестування в малі та середні підприємства, основною діяльністю яких є проведення дослідно-конструкторських досліджень і розробка нових наукоємних ідей, які можна застосувати на практиці. Тобто, іншими словами, це фірми або компанії, що займаються реалізацією ризикованих бізнес-проектів.*

**Центри витрат** (ЦВ) відповідають тільки за витрати які вони здійснили у процесі своєї діяльності. Таким чином, центрами витрат можуть бути як функціональні служби (бухгалтерія, охорона, реклама) до обов’язків яких не входить отримання доходу, так і виробничі підрозділи. Центри витрат є одним з основних джерел інформації при складанні бюджетів, оскільки вони визначають їх витратну частину.

**Центри доходів** (ЦД) відповідають за доходи, які вони приносять підприємству в процесі своєї діяльності і не відповідають за здійснені ними витрати. Центром доходу може бути підрозділ компанії, який призначений для отримання доходу (наприклад, збут), а його витрати визначає вищий підрозділ, оскільки саме він визначає суми і напрями здійснення витрат (наприклад, заробітна плата, оренда, транспорт і т.д.).

**Центри прибутку** (ЦП) відповідають перед керівництвом сумою отриманого прибутку, тобто вони контролюють як витратну так і дохідну частину своєї діяльності. Центром прибутку може бути як підрозділ, який самостійно здійснює виробництво та продаж продукції у складі підприємства, так і підприємство в цілому.

**Центри інвестицій** (ЦІ) є вершиною всієї фінансової структури. Вони мають право управляти не тільки обіговим капіталом (відповідати за обсяги отриманого прибутку), а і управляти необоротними активами (основними засобами), тобто здійснювати інвестиції. В даному випадку центр інвестицій контролює їх прибутковість і таким чином відповідає за рентабельність всіх активів організації. Центром інвестицій може бути підприємство.

*Об’єктами бюджетування*, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть виступати:

* підприємство в цілому (холдинг, компанія);
* окремі бізнес-одиниці підприємства;
* підрозділи підприємства – центри фінансової відповідальності;
* сегмент ринку або група клієнтів;
* продуктові групи;
* бізнес-процеси;
* проекти.

***Формування фінансової структури підприємства*** може здійснюватися за такими критеріями:

* організаційним - відповідно до організаційної структури підприємства;
* регіональним (географічним) - відповідно до регіонального розташування;
* процесним - відповідно до бізнес-процесів;
* технологічним - відповідно до технологічних процесів виробництва;
* бізнесовим- за напрямами бізнесу;
* продуктовим- за продуктовими лінійками (групами);
* збутовим- за каналами збуту.

На практиці найчастіше використовується організаційний критерій.

Визначені центри фінансової відповідальності об’єднуються у відповідну ієрархічну структуру за рівнями відповідальності:

центри інвестицій і прибутку на вищому рівні,

центри продажу та маржинального прибутку на нижчих рівнях,

центри витрат – ще нижче.

Безумовно, залежно від організаційної побудови підприємств їхні фінансові структури можуть суттєво різнитися.



Рис. Приклад фінансової структури підприємства

При формуванні фінансової структури застосовуються такі принципи виділення об’єктів бюджетування на основі організаційної підпорядкованості підрозділів підприємства:

«один до одного» – центр фінансової відповідальності формується з одного підрозділу;

«кілька до одного» – з одного підрозділу формуються кілька ЦФВ;

«один до багатьох» – в один ЦФВ входять кілька підрозділів.

Визначення фінансової структури підприємства з виділенням відповідних центрів фінансової відповідальності та їх підпорядкованості допомагають сформувати відповідну систему бюджетів.

Тобто, для центрів затрат будуть встановлені відповідні бюджети витрат по тих статтях, на які вони мають безпосередній вплив; для центрів продажу розроблятимуться бюджети продажу з необхідною деталізацією та групуванням по об’єктах бюджетування (сегментах ринку, групах клієнтів тощо). Фінансова структура покаже також, як мають бути консолідовані (зведені в одне ціле) окремі складові основного бюджету (наприклад, бюджет адміністративних витрат складатиметься з бюджетів окремих центрів затрат апарату управління підприємства).

***Принципи узгодження структури бюджетів підприємства з його фінансовою структурою****.*

Кожний об’єкт бюджетування повинен мати свій бюджет чи набір бюджетів. При цьому принциповою є вимога, щоб до цих бюджетів включалися тільки ті елементи чи складові, які безпосередньо стосуються цього об’єкта бюджетування. Радимо визначити, які бюджети будуть притаманні кожному із зазначених вище об’єктив бюджетування.

Як вже зазначалося, одним із ключових завдань бюджетування є планування, узгодження та контроль щодо досягнення цільових показників діяльності, так званих КРІ (*Key Performance Indicators* — ключових показників діяльності) підприємства за допомогою системи їх «каскадування».

Це означає створення системи взаємопов’язаних цільових параметрів діяльності для всіх підрозділів, виконання яких забезпечує досягнення запланованих показників діяльності підприємства в цілому.

Ці показники можуть бути:

*абсолютними* (обсяги реалізації, чистий прибуток, рівень витрат тощо)

*відносними* (рентабельність продажу, рентабельність капіталу, частка ринку тощо),

*директивними* (такими, що не підлягають корегуванню)

*орієнтовними* (такими, що можуть переглядатися протягом бюджетного періоду).

Важливим завданням є гармонізація цих цілей та показників і доведення їх до відповідних центрів фінансової відповідальності, які мають безпосередній вплив на них. Необхідно, крім того, визначити права та відповідальність ЦФВ за досягнення цих показників і обов’язково узгодити ці умови із системою мотивації.

Принципи розроблення і встановлення цих показників для ЦФВ:

- взаємозв’язок із цілями підприємства;

 - баланс короткострокових і довготермінових цілей;

 - відображення ключової діяльності керівництва та результатів діяльності працівників;

- зрозумілість для працівників;

- можливість використання для оцінювання та заохочення працівників, об’єктивність;

- відносна простота розрахунку, послідовність і регулярність використання[[1]](#footnote-1).

**3. Джерела інформації для бюджетування**

 Джерела інформації для бюджетування у бюджетних структурах.

Бюджетні установи (державні органи, школи, лікарні тощо) використовують, переважно, нормативно-регламентовану інформацію.

Основні джерела:

Бюджетний кодекс України

Закон про Державний бюджет на відповідний рік

План соціально-економічного розвитку території

Накази та розпорядження Мінфіну, місцевих фінорганів

Кошториси бюджетних установ попередніх періодів

Нормативи витрат (харчування, енергоносії, зарплати тощо)

Дані фінансової, бухгалтерської та статистичної звітності

Програми державного/місцевого значення (освіта, культура, медицина)

Моніторинг цін, індекси інфляції, макроекономічні прогнози.

Джерела інформації для підприємницьких структур.

У бізнесі бюджетування ґрунтується на ринковій, фінансовій та операційній інформації, яку компанія генерує сама або отримує ззовні.

Основні джерела: фінансова звітність; план продажів і виробництва; стратегія розвитку підприємства; аналіз ринку: обсяги, конкуренти, тенденції, ціни; бюджети попередніх періодів; прогнози макроекономічних показників; внутрішні управлінські звіти (план-факт, KPI); контракти, договори з постачальниками/клієнтами; операційна інформація (ресурси, витрати, запаси).

***Питання та завдання для самоперевірки знань***

1. Що таке «фінансова структура підприємства»? З якою метою во- на розробляється?
2. Які центри фінансової відповідальності Ви знаєте? Наведіть прикла- ди на основі інформації про підприємство, з діяльністю якого Ви знайомі.
3. Визначте центри фінансової відповідальності для невеликого ма- газину, що знаходиться поблизу будинку, в якому Ви мешкаєте.
4. Чи може один і той самий підрозділ підприємства виступати вод- ночас двома або більше центрами фінансової відповідальності? Наве- діть приклади.
5. За якими критеріями можуть визначатися центри фінансової від- повідальності?
6. Дайте визначення обєкта бюджетування.
7. Які є обєкти бюджетування?
8. Що являтиметься основними обєктами бюджетування на проми- словому підприємстві? В інжиніринговій компанії? В консалтинговій фірмі? В торговельній компанії?
9. Що означають принципи «один до одного», «один до багатьох»,

«кілька до одного»? Наведіть приклади.

1. Поясніть зв’язок між фінансовою структурою підприємства та його системою бюджетів.
2. Що таке *КРІ* та як Ви розумієте їх каскадування? Наведіть приклади.
3. Якщо в умовах реалізації підприємством стратегії низьких витрат перед її керівництвом поставлено завдання знизити собівартість певно- го виду продукції на 5 %, то які *КРІ* слід установити центрам фінансо- вої відповідальності, аби забезпечити досягнення цієї мети?

***Основні терміни та поняття***

Ключові показники діяльності (КРІ) Фінансова структура підприємства Центр фінансової відповідальності

1. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2006. С.204-211 [↑](#footnote-ref-1)