

---

# V. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

---

УДК 658.15: 334.735

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

**В. В. КАРЦЕВА**, доктор економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в обґрунтуванні концептуальних основ формування фінансової структури підприємства на основі створення центрів фінансової відповідальності для підвищення ефективності діяльності в умовах турбулентного середовища. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу, графічного методу. **Результати.** *У результаті проведеного дослідження* уточнено поняття «фінансова структура» та сформовано авторське бачення побудови фінансової структури торгово-виробничого підприємства з виокремленням центрів фінансової відповідальності, які відповідають основним бізнес-процесам фінансово-господарської діяльності. Обґрунтовано, що під час побудови фінансової структури необхідно забезпечити її гармонізацію з чинною організаційною структурою підприємства. **Практична значущість результатів дослідження.** *Запропоновано* порядок побудови фінансової структури торгово-виробничого підприємства, яку відображено у схематичному вигляді. Обґрунтовано доцільність побудови фінансової структури підприємства з метою підвищення ефективності діяльності. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці торгово-виробничих та торговельних підприємств.

**Ключові слова:** фінансова структура, організаційна структура підприємства, центри фінансової відповідальності, бізнес-процес.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Сучасні умови економічного розвитку потребують від керівництва підприємств пошуку нових форм фінансового управління з метою забезпечення їхньої прибутковості, підтримки ліквідності та платоспроможності. Система фінансового управління підприємства має ґрунтуватись, у першу чергу, на створенні фінансової структури на основі центрів фінансової відповідальності, що значно розширює потенціал підприємства, сприяє використанню його компенсаторних можливостей у мінливому зовнішньому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування фінансової структури підприємства на основі центрів фінансової відповідальності знайшли відображення в роботах П. Хорвата, Д. Хоупа, Р. Фрайзера, С. Ф. Голова, А. Г. Загороднього, В. Б. Івашкевича, Т. П. Карпової, В. Е. Керімова, А. Д. Шеремета, І. С. Шиткіної, Г. О. Партина, Л. А. Сухаревої, С. Н. Петренко, А. І. Ясінської та ін. Нами досліджувались питання використання інструментарію стратегічного та оперативного фінансового контролінгу, але більш ефективно його можна використовувати в рамках побудованої фінансової структури підприємства на основі

центрів фінансової відповідальності.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування концептуальних основ формування фінансової структури підприємства на основі створення центрів фінансової відповідальності для підвищення ефективності діяльності в умовах турбулентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Формування фінансової структури підприємства має ґрунтуватись на відповідних концептуальних засадах. Разом із тим необхідно з'ясувати сутність фінансової структури та виокремити її складові з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Дослідження цих питань створить підґрунтя для логічної побудови фінансової структури

підприємства. Визначення поняття «фінансова структура», що подані в літературних джерелах, свідчать про відсутність єдиної думки дослідників (табл. 1).

Можна констатувати, що необхідною складовою, без якої не може бути створена фінансова структура підприємства, є центри фінансової відповідальності. Крім того, процес створення фінансової структури підприємства передбачає децентралізацію повноважень із метою передавання відповідальності за виконання доведених показників на відповідні центри, що виокремлюються в рамках існуючої або вдосконаленої організаційної структури підприємства.

Отже, для підтвердження результатів цього дослідження, можна подати уточнене власне визначення поняття «фінансова структура підприємства».

Таблиця 1

#### Визначення поняття «фінансова структура» в літературних джерелах

Автор, джерело	Визначення поняття	Коментар автора
В. Гамаюмов, В. Хруцький, Т. Сизова [7]	Сукупність сфер і напрямів фінансової діяльності підприємства, де відповідальним за доходи та витрати або тільки за доходи й тільки за витрати є менеджер. Крім того, доходи й витрати розподіляються між структурними підрозділами, які є об'єктами бюджетування	Отже, мова йде про формування центрів фінансової відповідальності й ці автори виокремлюють центри прибутків, збитків, доходів і витрат із подальшим групуванням їх у центри фінансової відповідальності, центри фінансового обліку та центри витрат
К. Щиборщ [6]	«Організаційна фінансова структура» – це служби апарату управління разом із функціями, виконання яких передбачає розроблення, контроль, аналіз бюджету, а також структурні підрозділи, які є об'єктом бюджетування	Пропонується до фінансової структури включати всі служби апарату управління підприємства та структурні підрозділи, що є об'єктом бюджетування та забезпечують виконання доведених показників
Н. Владимцев [1]	«Фінансова структура – це сукупність взаємопов'язаних та співпідпорядкованих центрів відповідальності, що групуються згідно з організаційно-функціональною структурою, але не завжди з нею збігаються»	Основу фінансової структури складають центри фінансової відповідальності, між якими забезпечується сопідпорядкованість та групування згідно з організаційною структурою
Є. Зубарева [2]	«Фінансова структура – організація центрів відповідальності, яка визначає їхню підпорядкованість, повноваження, відповідальність із метою здійснення управління діяльністю організації та розробляється на основі організаційної структури»	Головною метою створення фінансової структури є децентралізація відповідальності та здійснення ефективного управління всіма бізнес процесами в рамках відповідної організаційної структури

Фінансова структура підприємства – це виокремлення центрів фінансової відповідальності та формування ієрархічної системи управління підприємства, яка дозволяє забезпечити його функціонування та оцінити

як ефективність діяльності бізнесу загалом, так і окремих його складових.

Сформована на таких засадах фінансова структура підприємства сприятиме формуванню стратегічного бачення у вищого ме-

неджменту та дозволить своєчасно оцінювати, контролювати, координувати діяльність підрозділів підприємства, розробляти відповідну систему мотивації праці.

Під час формування фінансової структури підприємства мають ураховуватись такі фактори: організаційна структура підприємства, особливості, основні напрями діяльності, стадія життєвого циклу, рівень діючої системи управління, обрана фінансова стратегія. Щодо законодавчого регулювання побудови фінансової структури підприємства, то не існує положень або правил, які б здійснювали

регламентацію даного процесу, тому в цьому контексті пріоритети визначають керівники підприємства. З одного боку, це є позитивним, оскільки існує поле для творчого підходу, а з іншого – вимагає від керівництва глибоких знань і є своєрідним професійним випробуванням. Отже, для побудови фінансової структури підприємства необхідно врахувати вищенаведені фактори. Починати слід із виявлення відмінностей між фінансовою та організаційною структурою підприємства з метою їхньої подальшої гармонізації (табл. 2).

Таблиця 2

### Відмінності фінансової та організаційної структури підприємства

Фінансова структура	Організаційна структура	Коментар автора
1. Фінансова структура має будуватись на основі фінансово-економічних відносин між сформованими центрами фінансової відповідальності	1. Ґрунтується на функціональних зв'язках між підрозділами підприємства	1. Кожному центру відповідальності доводяться показники до виконання, а з функціональної точки зору виконання доведених показників потребує відповідних професійних знань та навичок
2. Фінансова структура будується з метою забезпечення ієрархії співпідпорядкованості для виконання показників центрами фінансової відповідальності, доведених до кожного центру відповідальності	2. Організаційна структура забезпечує ієрархію підпорядкованості між структурними підрозділами	2. Організаційна та фінансова структура в комплексі формує ієрархічну систему управління, спрямовану на досягнення поставлених цілей у контексті визначених показників
3. Під час побудови фінансової структури враховуються цілі відповідного етапу розвитку підприємства (його життєвого циклу)	3. В основу організаційної структури покладено перерозподіл функціональних обов'язків між підрозділами та працівниками підприємства	3. Організаційна та фінансова структура не співпадають, разом із тим між ними існує взаємозв'язок, якщо немає значних розбіжностей. В іншому випадку необхідно гармонізувати організаційну структуру під фінансову з метою забезпечення ефективного фінансового управління підприємством

Під час побудови фінансової структури слід ураховувати вищенаведені відмінності й забезпечити максимальне наближення до неї організаційної структури.

Наступним кроком у формуванні фінансової структури підприємства є визначення основних напрямів діяльності та виокремлення ключових бізнес-процесів. Будь-яке підприємство здійснює диверсифікацію діяльності, що виражається в напрямках статутної діяльності, ви-

окремлених у рамках визначеної організаційної структури. Для побудови фінансової структури необхідно врахувати специфіку кожного напрямку (постачальники, клієнти, підприємства-конкуренти), якщо це виробниче підприємство, то враховуються види сировини, матеріалів, які використовуються для виробництва різних видів продукції. Тому за кожним напрямом діяльності виокремлюються центри відповідальності. Такий крок необхідний для ієрархічної

побудови фінансової структури.

Наступним важливим кроком є виокремлення бізнес-процесів за кожним напрямом діяльності, що дає можливість децентралізації відповідальності, визначення показників й за-

безпечити взаємозв'язок між центрами відповідальності та ключовими бізнес-процесами. Виокремлення бізнес-процесів дає можливість деталізувати процес отримання прибутку та напрями його використання (рис. 1).

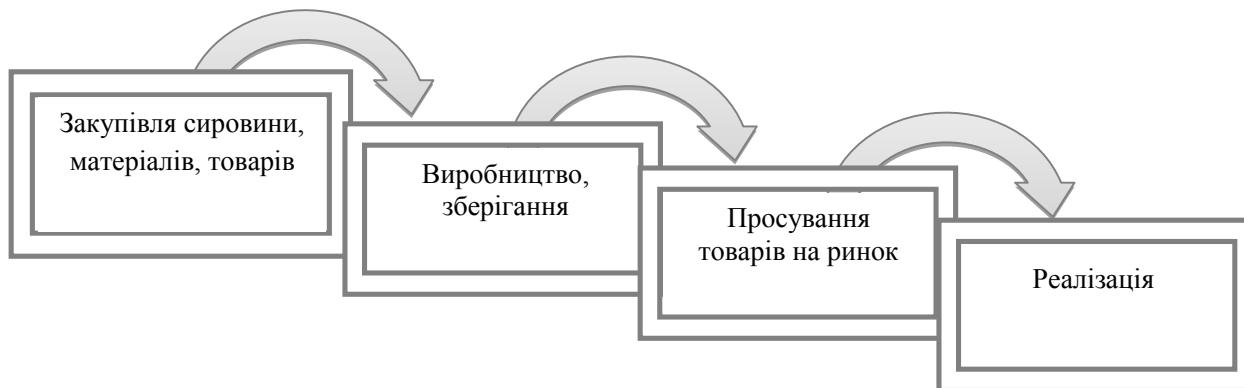


Рис. 1. Ключові бізнес-процеси виробничо-торгового підприємства

Виокремлення ключових бізнес процесів підприємства дає змогу визначити структуру бізнесу за основними напрямками діяльності та більш чітко визначає складові фінансової структури підприємства. Отже, фінансова структура має відображати структуру бізнесу та його основні бізнес-процеси. Побудована фінансова структура підприємства має забезпечити формування системи оперативного фінансового контролінгу для накопичення структурованої інформації з метою підготовки підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ураховуючи вищенаведені бізнес-процеси підприємства, можна виділити такі центри фінансової відповідальності:

1. Закупівля сировини, матеріалів, товарів – Центр витрат (відповідальність за витрати, згідно із процесами, які підпорядковуються цьому центру).
2. Виробництво, зберігання – Центр витрат (відповідальність за витрати, згідно із процесами, які підпорядковуються цьому центру).
3. Просування товарів на ринок – Центр витрат (відповідальність за витрати, згідно із процесами, які підпорядковуються цьому центру).
4. Реалізація – Центр доходів (відповідаль-

ність за доходи від реалізації продукції, товарів).

5. Виробництво та реалізація – Центр прибутку (формується загальний фінансовий результат).
6. Управління (вищий менеджмент) – Центр інвестицій.
7. Управління (бухгалтерія, фінансовий відділ) – Центр витрат.
8. Технічне обслуговування – Центр витрат.
9. Служба фінансового контролінгу – координація роботи всіх центрів фінансової відповідальності.

Представлені бізнес-процеси підприємства, в основному, забезпечують формування трьох типів центрів фінансової відповідальності: витрат, доходів та прибутку. Слід виокремити ще й Центр інвестицій, який здійснюватиме управління прибутком згідно з основними пріоритетними напрямками розвитку підприємства. Під час побудови фінансової структури необхідно врахувати не тільки ключові бізнес-процеси, а й такі, що є допоміжними (обслуговувальними). Наприклад: вищий менеджмент підприємства, бухгалтерія, фінансова служба тощо.

Ураховуючи вищенаведену інформацію, слід запропонувати фінансову структуру виробничо-торгового підприємства (рис. 2).

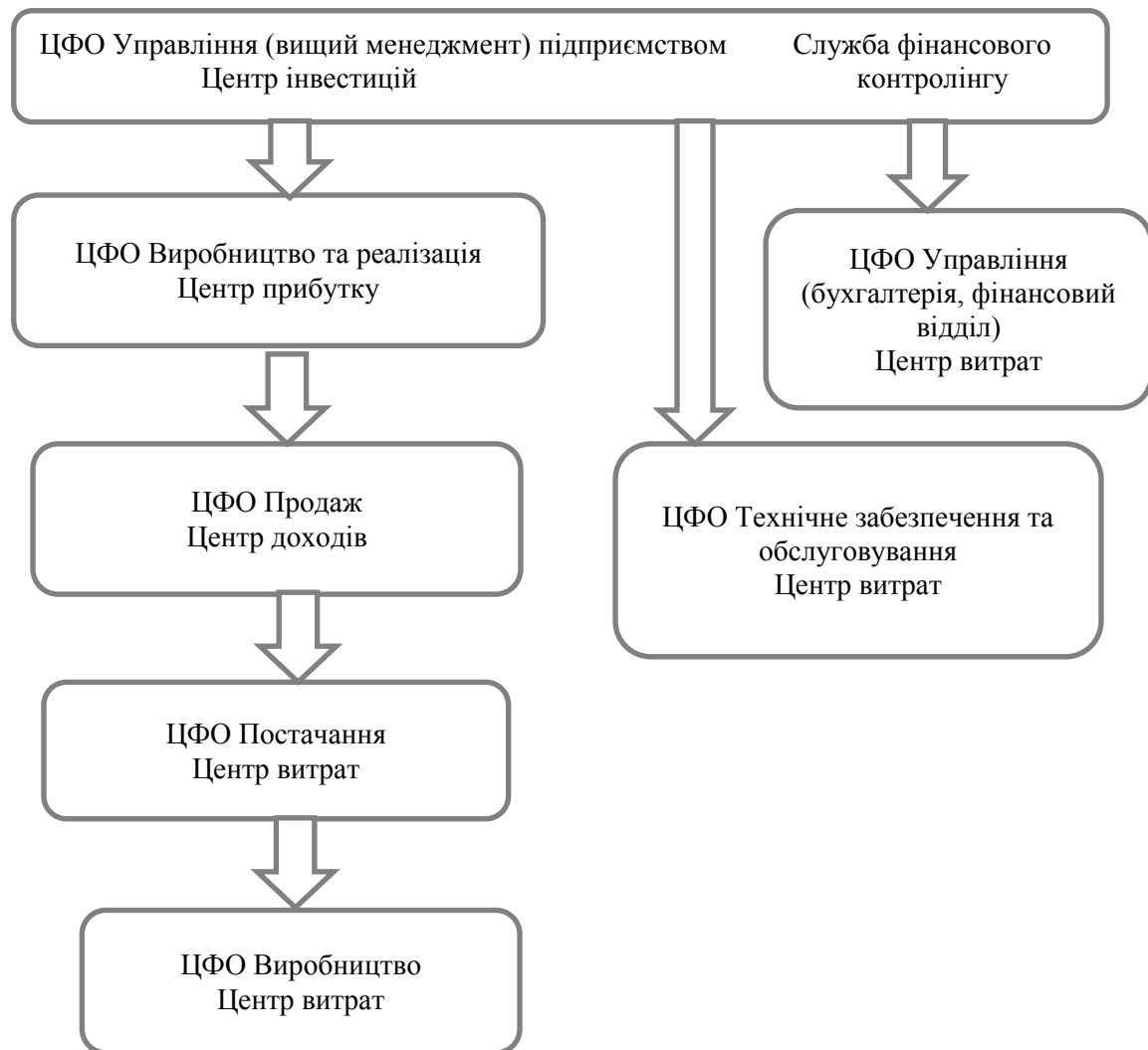


Рис. 2. Фінансова структура виробничо-торгового підприємства

Головним завданням під час побудови фінансової структури підприємства є забезпечення перерозподілу відповідальності та повноважень між різними рівнями менеджменту щодо управління доходами, витратами, активами, інвестиціями, зобов'язаннями, капіталом. Завдяки виокремленню центрів фінансової відповідальності, ми можемо комплексно управляти всіма процесами й забезпечити відповідну мотивацію працівників для виконання визначених фінансових показників. Формування прозорої фінансової структури підприємства є основою для введення управлінського обліку та бюджетування.

Після виокремлення центрів фінансової відповідальності та побудови фінансової структури необхідно здійснити декомпозицію відповідальності між структурними підрозділами з метою досягнення фінансового результату.

У такий спосіб перерозподілу відповідальності, між різними рівнями управління та структурними підрозділами, у керівництва підприємства є можливість забезпечити визначення частки кожного підрозділу у фінансових результатах діяльності. Виокремлення центрів фінансової відповідальності дає можливість забезпечити своєчасну координацію дій підрозділів і визначити їх внесок у справу досягнення фінансових результатів діяльності. Так, формування структури фінансового управління на базі центрів відповідальності підприємств сприятиме, з одного боку, підвищенню мотивації праці працівників, а з іншого – персональній відповідальності за виконання поставлених завдань, обґрунтованості дій керівників під час прийняття управлінських рішень.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому**



**напрямі.** Результати нашого дослідження свідчать про те, що правильно побудована фінансова структура підприємства має бути гармонізована з організаційною структурою та відображати основні бізнес-процеси за напрямками діяльності. Крім того, процес побудови фінансової структури підприємства має охоплювати всі управлінські рівні: від вищого до нижнього, в іншому випадку вона буде непрацездатною, оскільки фінансова структура підприємства – це не схема управління, а принципи управління, що ґрунтуються на командній роботі. Лише за умов досягнення взаєморозуміння між керівниками різних рівнів управління підприємства можна побудувати дієву фінансову структуру, яка стане підґрунтям для ефективної роботи підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Владымыцев Н. В. Формирование системы бюджетирования компании: внутренний регламент и иерархия центров финансовой ответственности / Н. В. Владымыцев, А. С. Денисова // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2008. – № 6. – С. 47–59.
2. Зубарева Е. В. Оперативный учет и контроль как составляющие процесса бюджетирования строительных организаций / Е. В. Зубарева // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2009. – № 12. – С. 42–49.
3. Карцева В. В. Необхідність використання контролінгу в управлінні підприємством / В. В. Карцева // *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку обліку, контролю та аналізу в умовах глобальних економічних змін»*. – Полтава, 2010. – С. 307–311.
4. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту / В. В. Карцева // *Сталий розвиток економіки*. – 2011 [8]. – № 5. – С. 195–198.
5. Карцева В. В. Формирование финансовой структуры предприятий и организаций потребительской кооперации на базе оперативного финансового контроллинга / В. В. Карцева // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – Вып. 2 (46), 2013. – С. 189–194.
6. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленного предприятия России / К. В. Щиборщ. – Москва : Дело и Сервис, 2004. – 290 с.
7. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюмов. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

#### REFERENCES

1. Vladymtsev, N. V. & Denisova, A. S. (2008). Formirovaniye sistemy byudzhetrovaniya kompanii **vnutrenniy reglament i ierarkhiya tsentrov finansovoy otvetstvennosti** [Formation of the budgeting system: internal rules and hierarchy of financial responsibility centers]. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika – The economic analysis: theory and practice*, 6, 47–59 [in Russian].
2. Zubareva, E. V. (2009). Operativnyy uchet i kontrol kak sostavlyayushie protsessa byudzhetrovaniya **stroitelnykh organizatsiy** [Operational accounting and control as components of the budgeting process of building organizations]. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika – The economic analysis: theory and practice*, 12, 42–49 [in Russian].
3. Kartseva, V. V. (2010). **Neobkhdnist vykorystannya kontrolyngu v upravlinni pidp'yemstvom** [The necessity of controlling using in business management]. Proceedings from *Mizhnarodna naukovo-praktychna kovferentsiya «Aktualni problemy rozvytku obliku, kontpolyu ta analizu v umovach globalnykh ekonomichnykh zmin» – International scientific-practical conference «Actual problems of accounting, control and analysis of global economic change»*. (pp. 307–311). Poltava [in Ukrainian].
4. Kartseva, V. V. (2011). **Finansovyy kontroling v systemi finansovogo menedzhmentu** [Financial Controlling system of financial manage-

- ment]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 5, 195–198 [in Ukrainian].
5. Kartseva, V. V. (2013). **Formirovanie finansovoy structurey predpriyatiy i organizatsiy potrebitelskoy kooperatsii na baze operativnogo finansovogo kontrollinga** [Formation of the financial structure of enterprises and organizations of consumer cooperation on the basis of operational financial controlling]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsyy, ekonomiki i prava – Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*: Collected papers, (2 (46), (pp. 189–194) [in Russian].
  6. Shiborsh, K. V. (2004). *Byudzhetrovanie deyatelnosti promyshlennogo predpriyatiya Rossii* [Budgeting activity of industrial enterprises in Russia]. Moscow : Delo i Servis [in Russian].
  7. Khrutskiy, V. E., Sizova, T. V. & Gamayunov, V. V. (2002). *Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie: Nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya* [Intra-budgeting: Handbook on statement of financial planning]. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].

**В. В. Карцева**, доктор економічних наук, доцент (*Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»*). **Концептуальные основы формирования финансовой структуры предприятия.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в обосновании концептуальных основ формирования финансовой структуры предприятия на основе создания центров финансовой ответственности для повышения эффективности деятельности в условиях турбулентной среды. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода, графического метода. **Результаты.** В результате проведенного исследования уточнено понятие «финансовая структура» и сформирована авторская точка зрения построения финансовой структуры торгово-производственного предприятия с выделением центров финансовой ответственности, отвечающих основным бизнес-процессам финансово-хозяйственной деятельности. Обосновано, что при построении финансовой структуры необходимо обеспечить ее гармонизацию с действующей организационной структурой предприятия. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложен порядок построения финансовой структуры торгово-производственного предприятия, которая представлена в схематическом виде. В статье обоснована целесообразность построения финансовой структуры предприятия с целью повышения эффективности деятельности. Основные научные положения статьи могут быть использованы в практике торгово-производственных и торговых предприятий.

**Ключевые слова:** финансовая структура, организационная структура предприятия, центры финансовой ответственности, бизнес-процесс.

**V. Kartseva, Dc. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade).** **The conceptual foundations of the enterprise financial structure formation.**

**Summary.** The purpose of the article is the substantiation of the conceptual foundations of the company's financial structure formation through the creation of financial responsibility centers for improving performance in a turbulent environment. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, dialectical approach. **Findings.** The author's point of view to construction of financial structure of trade and production enterprise with a financial allocation of responsibility centers that correspond with the basic business processes of financial and economic activity, is formed by the study clarified the concept of «financial institution» and, the. It is proved that the construction of financial structure is necessary to ensure its harmonization with the current organizational structure of the enterprise. **Practical value.** A procedure for the construction of trade and production company's financial structure and developed in a scheme. In the article the expediency of building the enterprises financial structure in order to improve performance is reasonable. Main scientific positions can be used in the commercial and industrial enterprises practice.

**Keywords:** financial structure, the organizational structure of the enterprise, financial responsibility centers, business process.