

УДК 658.141

В. О. Семенюк,
аспірант, асистент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ІНСТИТУЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ КОРПОРАЦІЙ

V. Semenyuk,
graduate student, assistant of finance and credit department
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

INSTITUTIONAL-MANAGEMENT APPROACH TO BUILDING THE FINANCIAL
STRUCTURE OF CORPORATIONS

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних положень сутності фінансової структури корпорацій в рамках інституційно-управлінського підходу. Вказаний підхід до формування сутності фінансової структури корпорацій передбачає погляд на фінансову структуру як сукупність центрів фінансового управління, кожен з яких наділений повноваженнями у прийнятті рішень щодо досягнення фіксованих фінансових чи не фінансових показників, детермінованих для кожного із центрів, та несе відповідальність за реалізацію визначених цілей і завдань у рамках фінансової структури.

Автором сформовано алгоритм побудови фінансової структури енергопостачальних корпорацій. В статті визначено, що побудова фінансової структури енергопостачальних корпорацій є важливим компонентом трансформації системи фінансового управління та забезпечення ефективного функціонування в довгостроковому періоді, оскільки дозволяє спрямувати діяльність структурних підрозділів на досягнення бажаних фінансових результатів.

The article is devoted to substantiation of theoretical and methodical nature of the provisions of the financial structure of corporations within the institutional and managerial approach. Said approach to shaping the nature of the financial structure of corporations involved an opinion on the financial structure as a set of centers Financial Management, each of which has the authority to decide on the achievement of fixed financial or non-financial indicators determined for each of the centers, and is responsible for implementation of the defined goals and problems in the financial structure.

The author formed algorithm for constructing financial structure of energy supply corporations. The article stipulates that construction of power distribution corporations financial structure is an important component of the transformation of financial management and effective functioning in the long run because it allows direct operation of structural units to achieve desired financial results.

Ключові слова: фінансова структура, організаційна структура, центр фінансової відповідальності, центр доходів, центр витрат, центр інвестицій, центр прибутку, центр фінансового обліку, інституційно-управлінський підхід.

Key words: financial structure, organizational structure, the center of financial responsibility center income, cost center, investment center, profit center, the center of financial accounting, institutional and managerial approach.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах фінансово-економічної та суспільно-політичної нестабільності сьогодення особливої актуальності набуває розробка механізмів трансформації діючої системи фінансового управління корпорацією, які дозволяють підвищити ефек-

тивність функціонування та забезпечити стабільний розвиток в довгостроковому періоді. Необхідним атрибутом забезпечення ефективного фінансового управління є фінансова структура корпорації, стосовно змісту якої досі не існує усталеної думки.

Таблиця 1. Основні типи центрів фінансової відповідальності

Тип ЦФВ	Сфера відповідальності	Цільові показники діяльності ЦФВ	Може включати наступні типи ЦФВ	Може входити в наступні типи ЦФВ
Центр доходів	Керівник центру доходів несе відповідальність за розмір виручки компанії	Дохід, отриманий від діяльності ЦФВ	Центр доходів	Центр прибутку
Центр прибутку	Керівник володіє повноваженнями, які дозволяють приймати управлінські рішення від яких залежить прибуток компанії	Прибуток, отриманий від діяльності ЦФВ	Центр доходів, центр нормативних витрат, центр витрат, центр прибутку	Центр прибутку, Центр інвестицій
Центр нормативних витрат	Керівник несе відповідальність за дотримання нормативів витрат на виробництво продукції	Витрати ЦФВ на одиницю продукції або послуг	Центр нормативних витрат	Центр нормативних витрат, центр прибутку
Центр витрат	Керівник відповідає за дотримання запланованого рівня витрат	Витрати ЦФВ	Центр нормативних витрат, центр витрат	Центр прибутку, центр витрат
Центр інвестицій	Керівник відповідає за ефективність інвестицій	Віддача на інвестиції ROI	Центр доходів, Центр витрат, Центр прибутку, Центр інвестицій	Центр інвестицій

Джерело: складено автором на основі [5].

Одним із підходів щодо трактування сутності фінансової структури корпорації є інституційно-управлінський, представники якого під фінансовою структурою розуміють підрозділи підприємства, які здійснюють безпосереднє фінансове управління діяльністю підприємства та несуть пряму відповідальність за результати своєї діяльності. Теоретичне обґрунтування підходів щодо побудови фінансової структури енергопостачальних корпорацій має важливе практичне значення під час проведення фінансової реструктуризації в контексті трансформації структури фінансового управління задля підвищення ефективності функціонування та приросту ринкової вартості в довгостроковому періоді.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інституційно-управлінський підхід щодо трактування сутності фінансової структури корпорації знайшов своє відображення у працях наступних вітчизняних та зарубіжних науковців та фінансистів-практиків: В. Гамаюнов, С. Джерелейко, О. Дронченко, Р. Квасницька, С. Ковтун, М. Корецький, А. Кочнев, В. Мартинюк, А. Молвінський, М. Тарасюк, В. Хруцький.

У працях зазначених науковців та практиків фінансового управління обґрунтовано теоретичні та методичні підходи щодо змісту фінансової структури компаній, проте інституційно-управлінський підхід щодо сутності фінансової архітектури потребує подальшого розвитку, оскільки не висвітленими залишаються питання побудови та трансформації фінансової структури енергопостачальних корпорацій в процесі їх фінансової реструктуризації.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо побудови фінансової структури енергопостачальних корпорацій в рамках інституційно-управлінського підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання сутності фінансової структури суб'єкта господарювання є досить складним, та з огляду на зна-

чуєність в теорії і практиці фінансового управління потребує поглибленого вивчення. Серед існуючих концепцій щодо трактування сутності фінансової структури суб'єктів господарювання можна виділити в окрему сферу інституційно-управлінський підхід, що передбачає виділення окремих інституційних центрів фінансового управління із розподілом фінансових повноважень та закріпленням відповідальності за результати діяльності.

С. Ковтун зазначає, що фінансова структура підприємства створюється для управління процесом досягнення цілей і є комбінацією організаційної структури і відповідальності за результати діяльності. Створюючи фінансову структуру, керівництво підприємства повинно поставити чітке завдання — за що і на якому рівні повинні відповідати підрозділи та їх керівники [1].

На думку А. Кочнева, фінансова структура — це ієрархічна система центрів фінансової відповідальності. Вона визначає порядок формування фінансових результатів і розподіл відповідальності за досягнення спільного результату компанії. Фінансова структуризація дозволяє вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів всередині компанії і оцінювати ефективність бізнесу в цілому і його складових частин. Інакше кажучи наявність фінансової структури дозволяє керівництву компанії бачити хто за що відповідає, дозволяє оцінювати, контролювати і координувати діяльність підрозділів, допомагає розробити дієву систему мотивації працівників [2].

На думку В. Мартинюка та М. Корецького, фінансова структура — це сукупність зв'язків і взаємодій центрів фінансового обліку, діяльність яких спрямована на отримання консолідованого доходу від функціонування підприємства в цілому. Центр фінансового обліку — структурний підрозділ, який здійснює певний набір основних (або таких, що забезпечують) видів діяльності і впливає на доходи і (або) витрати від даної діяльності. Фінансова структура — сукупність центрів фінансового обліку і зв'язків між ними, що дозволяє оцінити внесок центру фінансового обліку в загальний фінансовий результат підприємства, визначити частку їх відповідальності за ефективність і доцільність використання

заробленого прибутку окремими центрами фінансово-го обліку і підприємства в цілому [3, с. 193].

В. Хруцький, 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 [4, с. 220]. Центр відповідальності — елемент фінансової структури компанії, який виконує господарські операції у відповідності зі своїм бюджетом і володіє для цього необхідними ресурсами. Бюджет центру відповідальності включає лише підконтрольні керівнику центру відповідальності статті доходів і витрат. В якості центру відповідальності як правило виділяють компанію в цілому, її окремі структурні підрозділи [5].

Фінансова структура є поглядом на організаційну структуру скрізь призму створення фінансово-економічних результатів діяльності та відповідальності за них окремих підрозділів підприємства. В. Хруцький, В. Гамаюнов наголошують на різноманітності центрів відповідальності у складі фінансової структури підприємства: 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 [4, с. 221]. Основні типи центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) наведені в таблиці 1.

Як бачимо з таблиці 1, центри фінансової відповідальності різних рівнів утворюють ієрархію, в якій наприклад центр прибутку може включати в себе центри доходів, центри витрат, а також інші центри прибутку. В свою чергу центр прибутку може входити в центр інвестицій в якості підлеглого ЦФВ. На практиці [5] виділяють два типи фінансових структур:

— багаторівнева лінійна (найбільш розповсюджена на вітчизняних підприємствах та передбачає розробку ієрархії центрів фінансової відповідальності: центри нульового рівня, першого та другого рівнів);

— матрична (окрім центрів відповідальності включає підрозділи, що відповідають за пряме управління певними видами витрат — функціональні центри, з повною відповідальністю, з обмеженою відповідальністю та ті що здійснюють моніторинг).

Основним завданням фінансової структури, на думку А. Молвінського є розподіл відповідальності і повноважень між менеджерами по управлінню доходами і витратами, активами, зобов'язаннями і капіталом підприємства, а також рядом не фінансових показників [5]. Розподіл повноважень і функцій в корпорації регламентує організаційно-функціональна структура. А. Кочнев наводить наступні основні відмінності фінансової і організаційної структур:

— фінансова структура будується на основі економічних і фінансових відносин між центрами фінансової відповідальності. Організаційна структура — на основі функціональної спеціалізації підрозділів організації. Тому, наприклад у центрі витрат групуються витрати певного виду, а в підрозділі організаційної структури групуються функції, виконання яких потребує певних професійних знань і навиків;

— 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 до уваги беруться лише реалії бізнесу.

У силу цих особливостей фінансова і організаційна структури не співпадають. Якщо відмінність між ними є великою, то виникають серйозні управлінські проблеми, оскільки картина бізнесу, яку формує управлінський облік, побудований на фінансовій структурі, не співпадає з структурою управління підприємством, що базується на організаційній структурі. Щоб система управління підприємства була адекватна бізнесу необхідно організаційну структуру наскільки це можливо приводити у відповідність з фінансовою структурою [2].

Узагальнивши існуючі теоретичні концепції в рамках інституційно-управлінського підходу щодо змісту фінансової структури корпорації можна виділити наступні її сутнісні характеристики:

— фінансова структура розробляється корпорацією з урахуванням її організаційної структури, специфіки господарської діяльності та руху фінансових і матеріальних потоків;

— фінансова та організаційна структури не є тотожними поняттями, оскільки створюються з різною метою, зокрема організаційна структура забезпечує організаційне управління корпорацією, а фінансова структура є механізмом фінансового управління;

— фінансова структура є системою взаємопов'язаних елементів (центрів фінансової відповідальності), в яких формуються певні фінансово-економічні показники діяльності корпорації;

— для фінансової структури підприємства характерною є ієрархія її елементів, тобто в залежності від місця знаходження в ієрархії фінансової структури підприємства керівники центрів фінансової відповідальності контролюють різні показники з різним ступенем агрегованості.

Враховуючи викладене, під фінансової структурою енергопостачальної корпорації з позиції інституційно-управлінського підходу слід розуміти чітку ієрархічну систему центрів фінансової відповідальності, що детермінує порядок формування фінансових результатів та розподіл відповідальності за досягнення бажаного фінансового результату діяльності підприємства, надаючи кожному з них управлінські повноваження і необхідне для їх реалізації ресурсне забезпечення. Вона дозволяє відслідковувати рух ресурсів всередині корпорації, оцінювати ефективність бізнесу як в цілому, так за окремими структурними підрозділами.

Побудова фінансової структури енергопостачальної корпорації передбачає виконання наступних послідовних етапів:

Етап I. Дослідження організаційно-функціональної структури корпорації. На цьому етапі доцільно проаналізувати організаційну структуру корпорації, описати функціональні обов'язки окремих структурних підрозділів з виділенням їх місця та ролі у формуванні фінан-

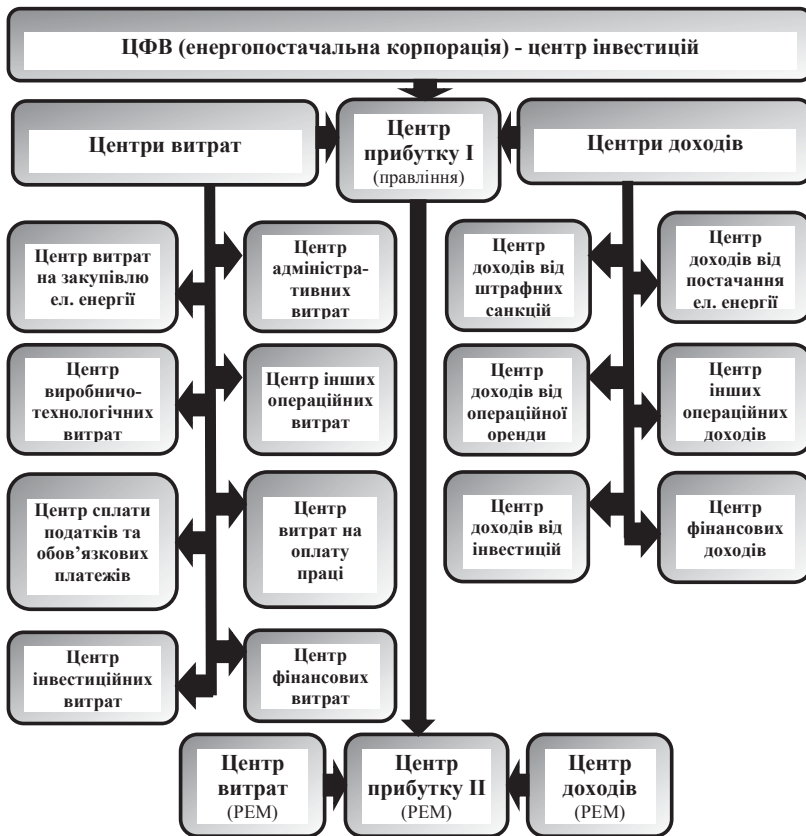


Рис. 2. Фінансова структура енергопостачальних корпорацій (за інституційно-управлінським підходом)

Розроблено автором.

вим центром фінансової відповідальності та центром інвестицій є сама енергопостачальна корпорація. Згідно з пропонованою структурою центрів фінансової відповідальності центром прибутку 1 рівня виступає правління (дирекція) корпорації, при цьому головною особою відповідальною за формування прибутку корпорації є голова правління (генеральний директор), центрами прибутку 2 рівня є райони електромереж (їх кількість залежить як правило від адміністративно-територіального поділу області, в якій працює енергопостачальна корпорація).

При цьому до складу кожного центру прибутку входять центри доходів і витрат. У структурі центрів витрат доцільно виділити центр витрат на закупівлю електроенергії. Цими питаннями займається як правило фінансовий відділ (входить до складу фінансової дирекції корпорації), керівник якого несе відповідальність за безперерйну закупівлю електроенергії в ДП "Енерго-ринок" та бухгалтерія, яка забезпечує проведення оплати за куповану електроенергію.

Центр адміністративних витрат забезпечує здійснення витрат на виконання управлінських та адміністративних функцій. До складу центру адміністративних витрат можуть входити: адміністративно-господарський відділ, канцелярія, дирекція з питань безпеки, дирекція з охорони праці, відділ охорони, штаб цивільної оборони, відділ кадрів, відділ інформаційних технологій, CALL-центр, юридичний відділ (дирекція) та інші структурні підрозділи, які виконують загально-управлінські функції.

Центр виробничо-технологічних витрат несе відповідальність за здійснення витрат, що забезпечують стабільне техніко-технологічне функціонування енергопостачальної корпорації. До складу центру виробничо-технологічних витрат можуть входити: служба балансів та нормування технологічних витрат електроенергії, відділ розподілу і контролю електричної енергії, служба приладів обліку та метрологічного забезпечення, служба ліній 35кВ і вище, служба ПС 35кВ і вище, служба ізоляції та захисту від перенапруг, служба релейного захисту електроавтоматики і електровимірювань, служба засобів диспетчерського і технічного керування, цех по ремонту обладнання, група нагляду за експлуатацією, виробничо-технічний відділ, оперативно-диспетчерська служба, служба розподільних мереж, відділ з приєднань та перспектив розвитку, служба механізації та транспорту.

Центр інших операційних витрат несе відповідальність за здійснення другорядних операційних витрат, що виникають в процесі господарської діяльності. До складу центру можуть входити: їдальня, навчально-курсовий комбінат, відділ аналізу та моніторингу показників якості послуг та консультаційної роботи зі споживачами та ін. Центр сплати податків та обов'язкових платежів несе відповідальність за своєчасне перерахування податкових платежів та внесків на соціальне страхування до державного бюджету та державних цільових фондів. Центр виплат на оплату праці несе відповідальність за здійснення своєчасної і повної оплати праці працівників корпорації. До складу центру сплати податків та обов'язкових платежів можуть і центру виплат на оплату праці входити: бюджетний відділ, відділ організації праці і заробітної плати, бухгалтерія.

Центр інвестиційних витрат несе відповідальність за здійснення витрат в матеріально-речові, фінансові та капітальні активи. До складу центру інвестиційних витрат можуть входити: тендерний відділ, відділ капітального будівництва, відділ матеріально-технічного постачання та ін. Центр фінансових витрат несе відповідальність за здійснення виплат, пов'язаних із власним та позиковим капіталом, залученим в господарську діяльність корпорації (погашення і виплата відсотків за кредитами, виплата відсотків за облігаційними позиками та їх погашення, виплата дивідендів). До складу центру фінансових витрат можуть входити: бухгалтерія, бюджетний відділ та фінансова дирекція в цілому.

Центр доходів від постачання електроенергії несе відповідальність за формування доходів від постачання електроенергії споживачам. До складу центру можуть входити: відділ тарифної політики та планування, відділ по роботі з побутовими споживачами, відділ збуту електроенергії, CALL-центр.

Центр доходів від штрафних санкцій несе відповідальність за формування доходів від нарахованих щодо

споживачів електроенергії фінансових санкцій (пеня, штраф, неустойка) за несвоєчасну оплату електроенергії або порушення умов її використання. Центр доходів від операційної оренди несе відповідальність за формування доходів від здачі в оренду тимчасово вільних об'єктів нерухомого майна чи транспортних засобів. Центр інших операційних доходів несе відповідальність за формування другорядних доходів, які виникають у процесі операційної діяльності. Центри доходів від інвестицій та від фінансової діяльності несуть відповідальність за отримання доходів від фінансових чи реальних інвестицій (дезінвестицій). До складу перелічених вище центрів доходів входить, як правило фінансова дирекція з відповідними структурними підрозділами.

Отже, фінансова структура енергопостачальної корпорації є невід'ємною складовою системи фінансового управління, що визначається наступними її особливостями:

- дозволяє здійснити трансформацію системи управління з позиції внеску кожного структурного підрозділу в загальний фінансовий результат діяльності енергопостачальної корпорації;

- фінансова структура є механізмом досягнення фінансових цілей корпорації;

- забезпечує розподіл відповідальності і повноважень під час управління доходами, витратами, активами і фінансовим капіталом корпорації;

- дозволяє структурувати фінансові потоки енергопостачальної корпорації та визначити відповідальних за їх формування;

- створює передумови для розробки системи мотивації працівників при досягненні планових показників центрів фінансової відповідальності, в яких вони працюють;

- сприяє швидкій консолідації фактичних результатів діяльності корпорації та сприяє оперативному контролю та реагуванню на відхилення в діяльності центрів фінансової відповідальності та корпорації в цілому;

- дозволяє перейти від адміністративних до фінансових та економічних методів управління корпорацією.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, під фінансовою структурою енергопостачальної корпорації з позиції інституційно-управлінського підходу слід розуміти чітку ієрархічну систему центрів фінансової відповідальності, що детермінує порядок формування фінансових результатів та розподіл відповідальності за досягнення бажаного фінансового результату діяльності підприємства, надаючи кожному з них управлінські повноваження і необхідне для їх реалізації ресурсне забезпечення.

Вона дозволяє відслідковувати рух ресурсів всередині корпорації, оцінювати ефективність бізнесу як в цілому, так і за окремими структурними підрозділами. Побудова фінансової структури енергопостачальних корпорацій є важливою передумовою трансформації системи фінансового управління в процесі фінансової реструктуризації енергопостачальних корпорацій, що дозволить суттєво підвищити ефективність їх функціонування та стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Ковтун С. Формирование финансовой структуры предприятия [Електронний ресурс] / С. Ковтун // Журнал "Управленческий учёт и бюджетирование". — 2008. — Режим доступу: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24588>

2. Кочнев А. Как построить финансовую структуру? [Електронний ресурс] / Александр Кочнев // Финансовый менеджмент. — № 6. — 2007. — Режим доступу: http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_3440/

3. Мартинюк В. Побудова організаційно-фінансової структури фірми для цілей бюджетного управління / В. Мартинюк, М. Корецький // Економічний аналіз. — 2008. — С. 192—196

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

5. Молвинский А. Построение финансовой структуры компании // Финансовый директор. — № 2. — 2006

6. Тарасюк М.В. Сутність та значення фінансової структури підприємства / М.В. Тарасюк // Культура народів Причорномор'я. — 2007. — № 121. — С. 91—92

7. Квасницька Р.С. Формування організаційно-фінансової структури як передумова впровадження системи бюджетів на промисловому підприємстві / Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту, сер.: Економіка. — 2014. — Т. 2, № 4. — С. 122—126.

References:

1. Kovtun, S. (2008), "Formation of the financial structure of the enterprise", *Upravlencheskij uchjot i bjudzhetirovanie*. [Online], available at: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24588> (Accessed 20 Sept 2015).

2. Kochnev, A. (2007), "How to build a financial structure?", *Finansovyj menedzhment*, [Online], vol. 6, available at: http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_3440/

3. Martyniuk, V. and Korets'kyj, M. (2008), "Building organizational and financial structure of the company for the purposes of budget management", *Ekonomichnyj analiz*, pp. 192—196.

4. Hruckij, V.E. and Gamajunov, V.V. (2008), *Vnutri-firmennoe bjudzhetirovanie: Nastol'naja kniga po postanovke finansovogo planirovanija* [Budgeting: Handbook on the formulation of financial planning], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia.

5. Molvinskij, A. (2006), "The construction company's financial structure", *Finansovyj direktor*, vol. 2.

6. Tarasiuk, M.V. (2007), "The essence and importance of financial structure of the company", *Kul'tura narodov Prychornomor'ia*, vol. 121, pp. 91—92.

7. Kvasnytska, R.S. and Dzherelejko, S.O. (2014), "Formation of the organizational and financial structure as a prerequisite for the introduction of an industrial enterprise budgets" *Visn. Khmel'nyts. nats. un-tu, ser.: Ekonomika*, vol. 2, no. 4, pp. 122—126.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2015 р.