

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ СТВОРЕННЯ ЦЕНТРІВ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Слюсарчук О.П.

З метою підвищення ефективності управління фінансами підприємств санаторно-курортного комплексу Закарпатської області автором пропонується здійснити реорганізацію організаційної структури підприємств даного комплексу на основі виділення центрів фінансової відповідальності. Ця реорганізація буде направлена на надання максимально можливої самостійності структурним підрозділам, передачу прав і відповідальності з верхніх рівнів управління середнім і низовим, дотримання вимог суворої дисципліни у поєднанні із демократизацією управління.

Кількість бібліографічних посилань – 6; мова – українська.

Ключові слова: управління фінансами, центри відповідальності, центри прибутку, центри затрат, центри доходу, центри інвестицій.

ВСТУП

Ефективне управління фінансами підприємства визначається станом його організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень за різними аспектами формування фінансово-економічного стану підприємств.

Система організаційного забезпечення управління фінансами може бути побудована на основі центрів відповідальності, які створюються у рамках єдиної організаційної структури підприємства.

Управління за центрами фінансової відповідальності є однією із підсистем, які забезпечують фінансовий менеджмент підприємств. У рамках цієї підсистеми можна оцінити вклад кожного із підрозділів у кінцеві результати діяльності підприємства, деталізувати управління затратами, а також слідкувати за формуванням цих затрат на всіх рівнях фінансового управління, що в цілому суттєво підвищує економічну ефективність господарської діяльності підприємства.

У цей же час, створення центрів фінансової відповідальності є необхідним для регулювання затрат і фінансових результатів на основі оціночних показників, відповідальність за які несуть керівники структурних підрозділів підприємства.

Отже, управління підприємством за допомогою центрів фінансової відповідальності дає можливість оперативного управляти підприємством, темпами його розвитку, а також зрозуміти за рахунок чого підвищилася або знизилася ефективність діяльності підприємства, за рахунок яких підрозділів це відбулося, та як можливо добитися максимальної ефективності.

Проблеми організації центрів фінансової відповідальності на підприємствах розглядаються у деяких підручниках із управлінського обліку [1], [4], [6]. Так, С.Голов зосереджує увагу на питаннях обліку відповідальності та оцінці діяльності центрів відповідальності за видами. Л.В.Нападовська зосереджує увагу на обліку і контролі затрат та доходів за центрами відповідальності. Д.В.Костроміна у своїй праці розглядає управління затратами і прибутком на основі створення центрів фінансової відповідальності за методом „директ-костінг”. А Грідчина М.В., Калитюк В.А. у своїй праці „Нові методи управління санаторно-курортним підприємством: організація системи управлінського обліку” частково торкаються питань організації центрів відповідальності по затратам санаторно-курортного комплексу „Форос”. Отже, проблеми створення центрів фінансової відповідальності для санаторно-курортного комплексу, а також питання реорганізації його організаційної структури ще змістовно не досліджені.

Тому, метою нашої праці є пошук шляхів удосконалення фінансово-організаційної структури на підприємствах санаторно-курортного комплексу, а також обґрунтування необхідності створення центрів фінансової відповідальності у

межах даних підприємств. Дане дослідження проводилося за допомогою загальнонаукових методів, серед яких можна виділити методи індукції та дедукції, аналізу та спостереження, а також групування даних.

Мета дослідження обумовлює структуру даної статті, яка складається із двох частин. У першій частині розглядаються теоретичні питання формування центрів фінансової відповідальності, а також виділяються окремі види даних центрів. У другій частині проводиться аналіз діючої організаційно-управлінської структури та фінансово-управлінської Представництва ЗАТ „Укрпрофоздоровниця” у Закарпатській області, а також пропонуються шляхи їх удосконалення.

1 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦЕНТРІВ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Центр фінансової відповідальності (ЦФВ) – це структурний підрозділ чи їх група, які:

- 1.здійснюють операції, кінцева ціль яких – оптимізація прибутку;
- 2.мають змогу безпосередньо впливати на прибутковість;
- 3.відповідають перед вищестоячим керівництвом за реалізацію встановлених цілей і дотримання встановлених рівнів витратків.

Метою системи управління за ЦФВ є підвищення ефективності управління підприємства на основі узагальнення даних про витрати і результати діяльності підприємства кожного центру відповідальності для того, щоб певні відхилення, які виникають можна було віднести на конкретного керівника. При цьому головний принцип управління за ЦФВ полягає у тому, що центр відповідальності відповідає тільки за ті затрати чи виручку, а в більш широкому

розумінні тільки за ті показники, на які повинні і здатні впливати його керівники протягом певного періоду часу.

Сукупність всіх ЦФВ являється фінансовою структурою підприємства. Необхідно відмітити, що фінансова структура підприємства – це ієрархічна система ЦФВ, розподілених між структурними підрозділами підприємства, які виступають у ролі об’єктів управлінського обліку. Правильно побудована фінансова структура дозволяє побачити „ключові точки”, в яких буде формуватися та перерозподілятися прибуток, а також буде здійснюватися контроль за доходами і видатками.

Управління фінансами на основі створення центрів фінансової відповідальності передбачає:

- 1) визначення основних напрямів господарської діяльності, типу організаційної структури підприємства;
- 2) розподіл основних напрямів господарської діяльності за структурними підрозділами;
- 3) аналіз підконтрольності затрат, прибутку, інвестицій за структурними підрозділами, визначення контрольованих статей;
- 4) виділення ЦФВ і визначення їх статусу;
- 5) визначення регламенту взаємодії по горизонталі (між ЦФВ), а також по вертикалі (між верхньою ланкою і окремими ЦФВ);
- 6) створення переліку планів і звітів, які повинні складатися кожним ЦФВ;
- 7) визначення показників оцінки ефективності роботи ЦФВ;
- 8) розробка внутрішніх положень, які регламентують права і обов’язки ЦФВ.

Відмінності у характері обов’язків менеджерів дають змогу виокремити чотири типи центрів відповідальності: центр витрат, центр доходу, центр прибутку, центр інвестицій (рис.1.).

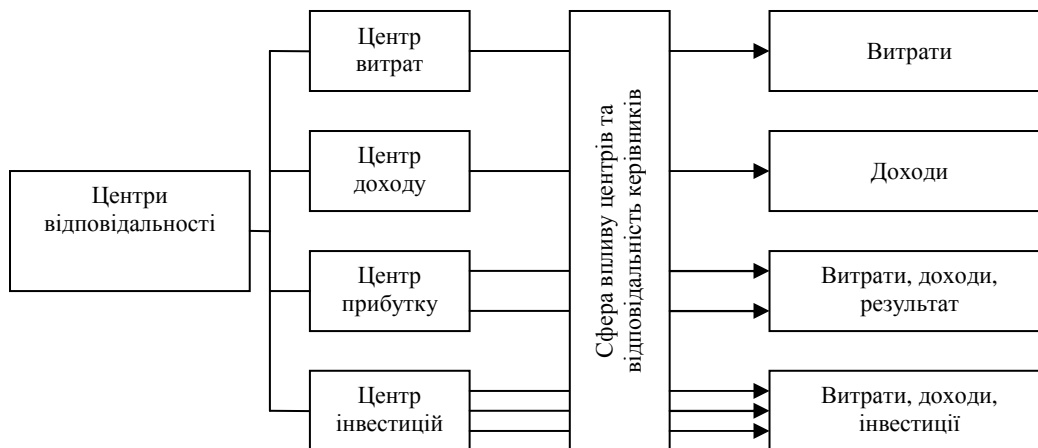


Рис 1. Види центрів відповідальності та сфера їх впливу [4]

Виділення основних типів центрів відповідальності вимагає різних підходів до оцінювання їх діяльності.

Центр витрат, який є структурним підрозділом або групою підрозділів підприємства, керівники яких фінансово відповідальні лише за витрати. Дуже важливим є виділення місць виникнення затрат. Місця виникнення затрат – це структурні одиниці, які характеризуються просторовою або функціональною відокремленістю. У них здійснюється первісне споживання ресурсів, а отже, виникають затрати, згідно з яким організується планування, нормування та облік з метою контролю за нами та керування ними.

Центр доходу – структурний підрозділ чи група підрозділів підприємства, які відповідають тільки за виручку від продажу продукції, товарів та послуг та витрати, пов'язані із їх збутом. При цьому керівник центру доходу може контролювати витрати на утримання цього підрозділу.

Центр прибутку – центр фінансової відповідальності, в якому керівник відповідає за фінансові результати діяльності підприємства та контролює витрати та доходи. Наявність прямого зв'язку між витратами та доходом дає можливість керівнику цього центру контролювати прибуток, при цьому його основне завдання – максимізація прибутку.

Центр інвестицій – центр відповідальності, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи та інвестиції в активи центру. Формування центрів інвестицій зумовлене створенням такої системи управління, яка б стимулювала раціональне використання засобів праці. Адже, в умовах ринку все гостріше відчувається потреба створення управлінської системи, яка б була

спрямована не лише на абсолютне збільшення розміру прибутку, а й на ефективне використання всіх видів засобів. Отже, створення центрів інвестицій спрямоване на ефективне використання активів.

2 УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ ЗАКАРПАТТЯ

Отже, нам необхідно адаптувати центри відповідальності до умов функціонування підприємств санаторно-курортного комплексу, з огляду на масштаби їх діяльності, чисельність персоналу та організаційно-правову та організаційно-управлінську структури.

Із існуючих в сучасних умовах форм організації рекреаційної діяльності в Україні, найбільш ефективною в соціальному та економічному плані є система профспілкових оздоровниць, яка існує у формі ЗАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України „Укрпрофоздоровниця”. Організаційна структура ЗАТ „Укрпрофоздоровниця” являє собою єдину систему, яка представлена майже у всіх регіонах України її представництвами, в які як філіали безпосередньо входять санаторно-курортні заклади.

Представництво ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області підпорядковане йому, і в його склад на правах філіалів входять 7 санаторіїв, ремонтно-будівельне підприємство, підприємство матеріально-технічного забезпечення та багатогалузеве підприємство (рис.2)

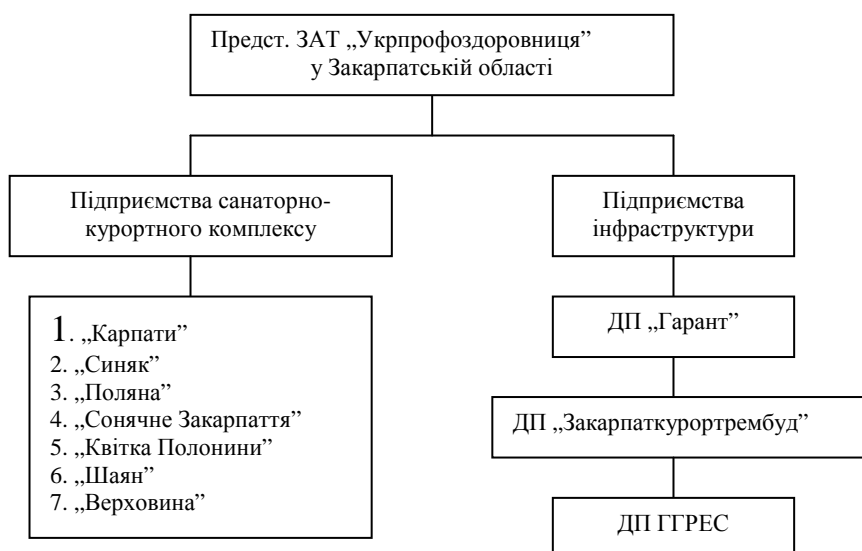


Рис.2. Організаційно-правова структура Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області [5]

Організаційно-управлінська структура Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області подана на рис.3.

З метою вдосконалення управління фінансами підприємств санаторно-курортного комплексу необхідно здійснити певні структурні зміни у організації управління фінансами

підприємств. В основі цих структурних змін повинні, на нашу думку, лежати децентралізація фінансово-організаційної структури аналізованого підприємства та зміни організаційно-управлінської структури підприємств санаторно-курортного комплексу.

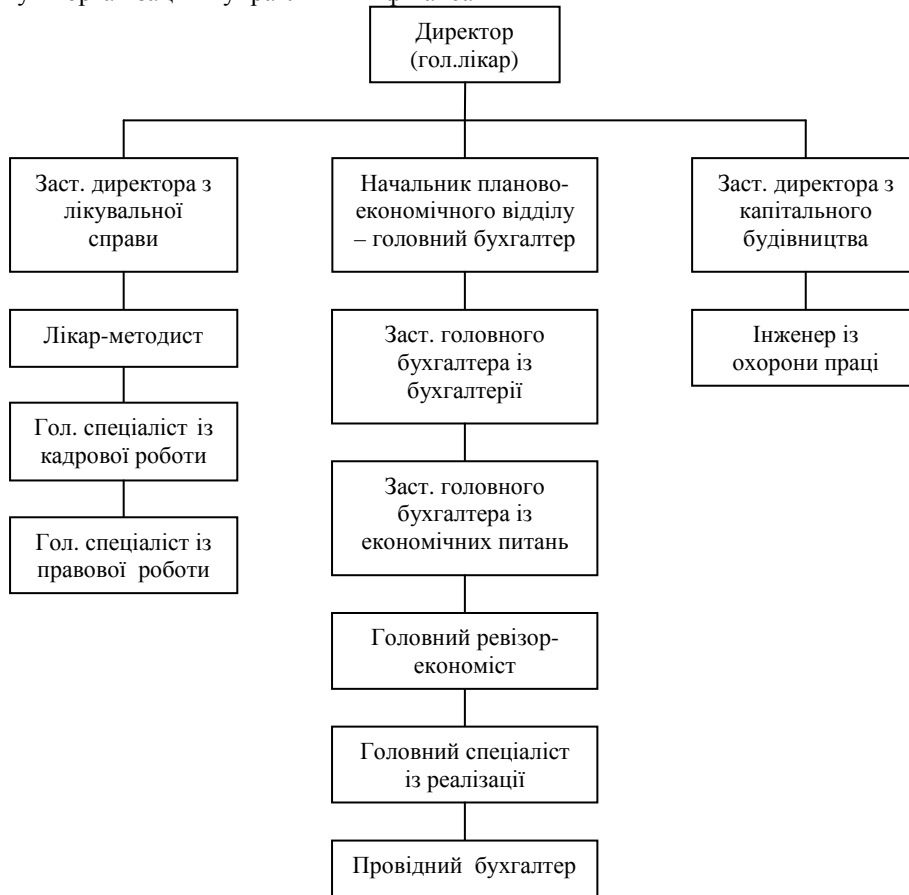


Рис.3. Організаційно-управлінська структура Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області [5]

З метою децентралізації фінансово-організаційної структури потрібне надання більшій самостійності оздоровницям, а також керівникам відділів у питаннях управління фінансами. Одним із шляхів такої децентралізації є створення відповідних ЦФВ. За існуючої організаційної структури центри відповідальності по доходах, витратах, прибутку та інвестиціях Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській обл. знаходяться у планово-економічному відділі (табл.1.).

Розподіл центрів відповідальності по окремих видах діяльності повинен бути наступним:

1. Центр відповідальності по доходах повинен знаходитися у відділі маркетингово-договірної роботи, до складу якого повинні, на нашу думку входити:

1) підрозділ із розповсюдження путівок як основний, який повинен займатися забезпеченням реалізації і розповсюдження путівок за найбільш вигідними цінами, розробляти гнучку цінову політику у відповідності із прогнозованим попитом на санаторно-курортні послуги,

проводити роботу по заключенню договорів на путівки із фізичними і юридичними особами (Фонд соцстраху, турфірми, підприємства, установи, організації), контролювати і обліковувати поступлення коштів від реалізації путівок, виготовляти рекламну продукцію та проводити рекламні кампанії, збільшувати

різноманітність та модифікувати пропоновані платні послуги та управляти іншими джерелами доходів;

2) підрозділ із реалізації об'єктів нерухомості та роботі із договорами оренди як допоміжний.

Таблиця 1 Види центрів відповідальності Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області [5]

Тип центру відповідальності (ЦВ)	Склад центрів відповідальності Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області	Запропонований склад ЦВ
ЦВ по доходах	Планово-економічний відділ	Відділ маркетинго-договірної роботи
ЦВ по прибутку	Планово-економічний відділ	Планово-економічний відділ
ЦВ по інвестиціях	Планово-економічний відділ	Фінансова служба
ЦВ по витратах	Планово-економічний відділ	Бухгалтерські відділи оздоровниць та дочірніх підприємств, планово-економічний відділ

Оскільки, в організаційно-управлінській структурі таких відділів не існує, то необхідним є його виокремлення із метою підвищення ефективності діяльності із реалізації путівок та інших послуг.

Центр відповідальності по доходах повинен складати звітність про ціни на путівки, звіт про реалізацію путівок та інших платних послуг, звітність про використання ліжкового фонду та про виконання плану обслуговування. При цьому про успішну роботу центру будуть свідчити покращення у динаміці реалізації путівок та платних послуг, збільшення інтенсивності використання ліжкового фонду та виконання чи перевиконання плану обслуговування.

2. З метою виділення центру відповідальності по витратах потрібно провести поділ витрат в залежності від виду діяльності на такі групи:

1) прямі витрати, які безпосередньо пов'язані із перебуванням відпочиваючих. Згідно звіту про собівартість реалізованих ліжкоднів сюди будуть входити прямі матеріальні витрати (витрати на харчування, медикаменти, експлуатаційні витрати, на культмасові заходи та ін.), прямі витрати на оплату праці (витрати на утримання медичного персоналу, працівників культури, кухні та їдальні та господарсько-обслуговуючого персоналу) та інші прямі витрати (податки і збори, відрахування на соціальні заходи, та амортизація основних фондів загальнопромислового призначення).

2) загальнопромислові витрати – витрати на утримання, експлуатацію, ремонт, страхування, оренду, модернізацію та амортизацію основних засобів та нематеріальних активів загальнопромислового призначення, фонд оплати праці управлінського персоналу та ін.

3) загальні витрати, пов'язані із функціонуванням Представництва у цілому –

витрати на управління комплексом (канцелярські, поштово-телеграфні, фонд оплати праці і т.п.), загальногосподарські витрати комплексу (амортизація і поточний ремонт приміщень і будівель, утримання автотранспорту, реклама та ін.).

Отже, центри відповідальності по витратах повинні бути сформовані саме у тих підрозділах, де формуються витрати. Тобто, центри відповідальності по прямих та загальнопромислових витратах повинні знаходитися у бухгалтерських відділах оздоровниць. А по загальних витратах – безпосередньо у планово-економічному відділі.

Для організації системи планування, обліку та контролю витрат по центру витрат, повинні розроблятися наступні документи: калькуляція вартості путівки, калькуляція вартості платних послуг, кошторис загальнопромислових витрат, кошторис витрат на утримання та експлуатацію обладнання, кошторис загальних витрат по санаторно-курортному комплексу.

3. Центр відповідальності по прибутку повинен знаходитися у планово-економічному відділі як це відбувається у Представництві ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області, оскільки планування фінансових показників, фактичний облік результатів дослідження проводиться саме у цьому структурному підрозділі.

Даний центр відповідальності повинен складати наступну звітність: 1) звіт про фінансові результати; 2) звіт про виконання основних показників фінансово-господарського плану; 3) фінансовий аналіз звітності.

Про ефективність роботи центру прибутку будуть свідчити збільшення валового та чистого прибутку по комплексу та покращення фінансового стану підприємств комплексу.

4. Центр відповідальності по інвестиціях повинен знаходитися у фінансовій службі. Отже, необхідним є виділення фінансової служби як окремого структурного підрозділу, який би займався плануванням потреби в інвестиціях та їх ефективним використанням на підприємстві. Для успішної роботи даного центру відповідальності повинні складатися кошториси по фінансових та капітальних інвестиціях та оцінюватися доцільність їх здійснення.

Отже, зміна організаційно-управлінської структури санаторно-курортного комплексу передбачає створення маркетингової та фінансової

служби у складі Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області. А також на нашу думку, потрібно відокремити в окремий відділ із кадрово-правової роботи. Також необхідно розвивати медичну службу, до переліку повноважень якої додати такий новий напрямок, як маркетинг медичних послуг та впровадження нових видів медичних послуг.

Тоді вдосконалена організаційно-управлінська структура Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області буде виглядати так як на рисунку 4.

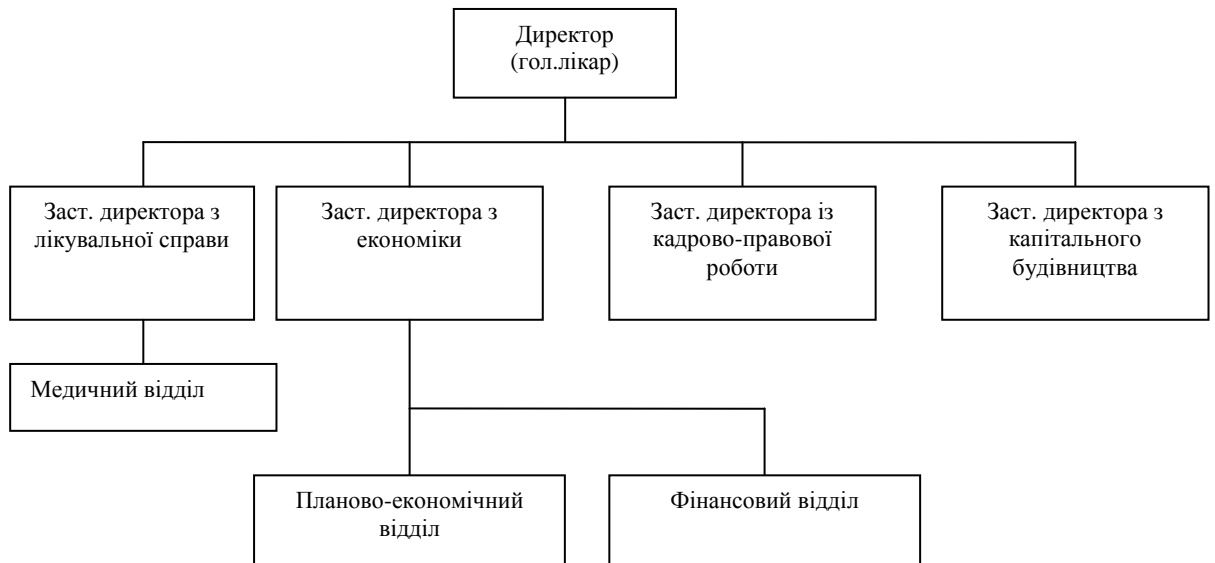


Рис.4. Вдосконалена організаційно-управлінська структура Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області

Однією із функцій усіх перерахованих центрів відповідальності має стати здійснення контролю за дотриманням встановлених параметрів розвитку підприємства, тому повинна бути створена система внутрішнього контролю як невід’ємна складова частина побудови системи управління підприємством з метою забезпечення його ефективності.

ВИСНОВКИ

В основі структурних змін організації управління фінансами підприємств санаторно-курортного комплексу повинні, на нашу думку, лежати децентралізація фінансово-організаційної структури аналізованого підприємства та зміни організаційно-управлінської структури підприємств санаторно-курортного комплексу. Децентралізація фінансово-організаційної структури передбачає надання більшої самостійності оздоровницям, а також керівникам відділів у питаннях управління фінансами шляхом

створення відповідних центрів фінансової відповідальності.

Відмінності у характері обов’язків керівників дають змогу виокремити чотири типи центрів відповідальності:

1) центр відповідальності по доходах, який повинен знаходитися у відділі маркетингово-договірної роботи;

2) центр відповідальності по прибутку, що має бути у планово-економічному відділі;

3) центр відповідальності по витратах – у бухгалтерських відділах оздоровниць та дочірніх підприємств та планово-економічному відділі;

4) центр відповідальності по інвестиціях – у фінансовій службі.

А зміна організаційно-управлінської структури санаторно-курортного комплексу передбачає: 1) створення маркетингової та фінансової служби у складі Представництва ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області; 2) відокремлення в окремий відділ із кадрово-

правової роботи; 3) вдосконалення та розвиток медичної служби.

Отже, результатом управління за центрами відповідальності повинно бути підвищення ефективності управління підприємства на основі узагальнення даних про витрати і результати діяльності підприємства кожного центру

відповідальності для того, щоб певні відхилення, які виникають можна було віднести на конкретного керівника.

На перспективу слід продовжити дане дослідження у напрямі вивчення та вдосконалення законодавчої бази стосовно фінансової організації підприємств санаторно-курортного комплексу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. – К.:Лібра, 2003. – 704 с.
2. Гридчина М.В., Калитюк В.А. Новые методы управления санаторно-курортным предприятием :организация системы управленческого учета: - К.: Общество “Знание” Украины, 1996. – 18 с.
3. Костромина Д.В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 4 . – ст. 26-36
4. Нападowska Л.В. Управлінський облік: Підручник. – К.: Книга, 2004. – 544 с.
5. Матеріали по Представництву ЗАТ “Укрпрофоздоровниця” в Закарпатській області
6. Хенсен Дон Р., Моувен Меріен М., Еліас Небіл С., Сєнков Девід У. Управлінський облік: Підручник для студ. вузів. – К.: Міленіум, 2002. – 974 с.

УДК 336.717:336.77:553.041

КРЕДИТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БАНКУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗШИРЕННЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Гладинець Н.Ю.

Однією з необхідних умов здійснення банківської діяльності є наявність достатньої кількості грошових коштів. Мета комерційних банків у сучасних умовах господарювання полягає у залученні ресурсів з одного боку та вкладанні їх задля отримання прибутку. У цьому аспекті важливим є з'ясування сутності потенціалу банківської установи щодо залучення коштів і формуванні з них портфеля кредитних ресурсів. У статті розкривається значення кредитного потенціалу банківської установи та можливості залучення ресурсів для фінансування кредитних операцій комерційними банками, досліджуються особливості формування кредитного потенціалу комерційних банків у ринкових умовах господарювання.

Кількість бібліографічних посилань – 22; мова – українська.

Ключові слова: кредитний потенціал, кредитна діяльність комерційних банків, ресурси комерційного банку, кредитні ресурси, кредитні операції.

ВСТУП

Розвиток економічних відносин в Україні передбачає безпосередню участь комерційних банків у створенні сприятливих умов для розвитку виробництва у всіх секторах економіки країни. За допомогою банківської системи забезпечується ефективне функціонування механізму перерозподілу грошових ресурсів між різними учасниками ринку, що в кінцевому підсумку

впливає не лише на результати діяльності окремих господарюючих суб'єктів, але й на стан економіки в цілому.

Одним із питань, що заслуговують на особливу увагу, є оцінка можливих шляхів та способів формування кредитного потенціалу комерційного банку. Оскільки основним об'єктом банківської діяльності є саме грошові кошти, то з'ясування можливостей банківської установи щодо поповнення ресурсної бази за рахунок