

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-72>

УДК 336

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ

FORMATION OF THE FINANCIAL STRUCTURE OF THE CONSTRUCTION ENTERPRISE FOR DRAWING UP BUDGETS

Свічкач Наталія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8609-5837>

Олініченко Ірина Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2642-7606>

Булінін Сергій Валерійович

здобувач першого (бакалаврського) рівня спеціальності,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Svichkar Nataliia, Olinichenko Irina, Bulinin Serhiy
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

Стаття присвячена дослідженню процесу формування фінансової структури будівельного підприємства з орієнтацією на складання бюджетів та управлінський облік. Автори висвітлюють концепцію фінансової структури, розглядаючи її як набір сфер фінансової відповідальності, що розподілені між структурними підрозділами підприємства. Особлива увага приділяється об'єктам бюджетування та управлінського обліку в контексті фінансової структури будівельних підприємств. Автори проводять аналіз ролі кожного структурного підрозділу в управлінні фінансами, а також висвітлюють їхні функціональні обов'язки та взаємозв'язок з формуванням бюджетів. Висновки статті мають практичне значення для керівництва будівельних підприємств, допомагаючи їм ефективно організувати фінансові процеси та забезпечувати оптимальне управління бюджетами.

Ключові слова: фінансова структура, центри відповідальності, бюджетування, управлінська звітність, інформаційні зв'язки.

The purpose of this scientific article is a detailed study and analysis of the process of forming the financial structure of a construction enterprise, taking into account its specifics and needs for increasing the efficiency of budgeting. In addition, the article is aimed at identifying potential advantages and risks associated with the chosen financial strategy and providing recommendations for managing the company's financial resources, taking into account its strategic goals and needs. The relevance of this scientific article appears in the context of the constant need of construction enterprises to improve financial management and optimize budgeting. Modern economic conditions and instability in the market require enterprises to effectively manage financial resources to ensure stability and competitiveness. Therefore, the study of factors affecting the formation of the financial structure and their optimization is of great practical importance for enterprises in the construction industry. To achieve the goal, a complex research methodology was used, which included the analysis of financial statements of construction enterprises, economic modeling and methods of statistical analysis. The obtained results of the study testify to the important influence of various factors on the formation of the financial structure of the construction enterprise. In particular, the importance of sources of financing, such as own funds, credit resources and investment funds, in the process of forming this structure is highlighted. It is also important to note that the results of the analysis make it possible to develop recommendations for managing the financial resources of construction enterprises in order to increase their efficiency and competitiveness. Summing up, the obtained results reflect the need for careful planning and analysis of financial processes to achieve success in the construction industry. The practical value of the article

lies in the possibility of using the obtained results to improve budgeting processes at construction enterprises. The recommendations resulting from the research can be useful for financial managers and leaders of construction enterprises in solving issues of ensuring financial stability and effective management of resources.

Keywords: financial structure, centers of responsibility, budgeting, management reporting, information communications.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування будівельних підприємств, формування фінансової структури стає ключовою задачею для ефективного управління бюджетом та забезпечення стійкості підприємства на ринку. Однак, існуючі підходи до розуміння фінансової структури недостатньо враховують її характер як набору сфер фінансової відповідальності, розподілених між різними структурними підрозділами. Відсутність чіткої системи розподілу фінансової відповідальності може призводити до неефективного управління ресурсами та неоптимального використання фінансових засобів підприємства. Таким чином, існує необхідність у дослідженні фінансової структури будівельних підприємств з урахуванням її комплексного характеру як системи розподілу фінансової відповідальності між структурними підрозділами, які виступають об'єктами бюджетування і управлінського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем бюджетування, формування фінансової структури та організації центрів фінансової відповідальності здійснювали вчені, такі як С. Голов, П. Замогильний, С. Левицька, Л. Нападковська, А. Шеремет. Дослідження, які зосереджені на центрах відповідальності, виявлені в авторефератах Ю. Майданевича, Ю. Миронової, Л. Пославської, Н. Цегельник.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах функціонування компаній наявна необхідність подальшого наукового дослідження організаційних аспектів формування фінансової структури. Це включає вивчення структури центрів відповідальності, встановлення вимог до керівників таких центрів, а також розробку методів перебудови системи управлінського обліку для забезпечення достатньої інформаційної підтримки керівництва компанії. Мета полягає в оцінці ефективності діяльності керівників цих центрів та забезпеченні оптимального управління ресурсами компанії.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в дослідженні та розробці стратегій формування оптимальної фінансової структури для підприємств будівельної галузі з

метою ефективного управління бюджетами. Завдання передбачає аналіз сучасних тенденцій та практик у фінансовому управлінні будівельними підприємствами, а також розробку рекомендацій щодо оптимізації фінансової структури з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова структура підприємства визначається як сукупність сфер фінансової відповідальності, що розподілені між структурними підрозділами організації. Ці підрозділи виступають об'єктами бюджетування та управлінського обліку, що відображається у формуванні та аналізі фінансових показників підприємства.

Центри фінансової відповідальності (ЦФВ) є ключовими структурними підрозділами в організаціях та підприємствах, які відповідають за ефективне управління фінансами та доходами. Вони можуть бути різних типів в залежності від їх функцій і завдань [1]. До основних типів ЦФВ відносяться:

1. Центри виручки (ЦВ) – відповідають за генерацію доходів і виручки для організації. Їх завдання включають розробку та впровадження стратегій залучення нових клієнтів, розширення ринків і підвищення прибутковості.

2. Центри витрат (ЦВт) – спеціалізуються на управлінні та контролі витрат в організації. Вони відповідають за ефективний розподіл ресурсів, зменшення невиправданих витрат та оптимізацію процесів закупівель.

3. Центри прибутку (ЦП) – спрямовані на збільшення прибутку організації. Вони розробляють та виконують стратегії для збільшення доходу та прибутковості. Центри прибутку зазвичай фокусуються на маркетингу, ціноутворенні, управлінні продажами та підвищенні обсягів продажів.

4. Центри інвестицій (ЦІ) – відповідають за управління інвестиційними портфелями та проектами. Вони аналізують можливості для інвестування, оцінюють ризики та доходність проектів, а також визначають стратегії розміщення капіталу.

5. Центри діяльності (ЦД) – відповідають за конкретні функціональні ділянки або лінії

бізнесу в організації. Наприклад, може бути центр діяльності для виробництва, продажу, обслуговування клієнтів тощо.

6. Центри відділу контролю (ЦВК) – спеціалізуються на контролі за дотриманням фінансових та бюджетних обмежень у всіх інших структурних підрозділах. Вони виконують функцію аудиту, моніторингу та забезпечення внутрішньої дисципліни.

Важливо враховувати, що типи ЦФВ та їх функції можуть варіюватися в залежності від специфіки організації та її бізнес-моделі. Важливо правильно адаптувати структуру ЦФВ до потреб та мети організації для ефективного управління фінансами.

Отже, розгляд фінансової структури виходить за межі простого вибору; це також вибір об'єкту для бюджетування, що має важливе значення для подальших аспектів управління. Це включає в себе:

- визначення видів бюджетів, які будуть використовуватися;
- вибір форматів та методів побудови бюджетів, найдоцільніших для використання;
- розробку процедур об'єднання окремих бюджетів відділів та системи бюджетування;
- встановлення процедур формування звітів про досягнення показників бюджетів і їхнього подальшого коректування [2].

Основні організаційні особливості будівельних організацій можна узагальнити та поділити на дві категорії:

1) Загальні особливості:

- відсутність відділів збуту та маркетингу через напрямок діяльності, оскільки будівельна діяльність здебільшого спрямована на виконання замовлень, а замовники, як правило, заздалегідь відомі. Таким чином, підрядник (продавець) здебільшого не може вільно реалізувати свої об'єкти будівництва іншим покупцям, оскільки кожен об'єкт має індивідуальні характеристики;
- присутність сервісних підрозділів, таких як ремонтний цех, автотранспортна та диспетчерська служби, а також допоміжного виробництва, наприклад, механічний цех;
- проста структура основних, допоміжних та сервісних підрозділів, що пояснюється вузькою спеціалізацією будівельних фірм.

2) Часткові особливості:

- відсутність проектного відділу в більшості розглянутих будівельних організацій пояснюється тим, що зазвичай вони не здійснюють проектно-дослідницьку роботу. Замовник надає будівельній фірмі готовий

проект об'єкта будівництва, або фірма укладає договір для розробки проекту;

- відсутність кошторисно-договірного відділу в 78% будівельних компаній пов'язана з тим, що їх обов'язки розподілені між іншими відділами. Планово-економічний відділ розробляє кошторисну документацію та розраховує договірну вартість нерухомості, а відділ юридичного супроводу укладає будівельні контракти, в яких узгоджується попередньо визначена планово-економічним відділом ціна договору;

- близько 36% будівельних підприємств, що були об'єктом дослідження, включають механічні цехи у своїх організаційних структурах з метою забезпечення основного виробництва необхідними виробами певного типу;

- практично у всіх (91%) досліджених будівельних організацій відсутній відділ управління якістю. Це пояснюється недостатнім розумінням переваг формування подібної служби. Витрати на утримання такого відділу будуть виправдані, оскільки працівники цього відділу будуть контролювати забезпечення належного рівня якості на всіх етапах будівельного процесу [3].

Для ефективної сегментації будівельної організації на центри відповідальності слід враховувати вищезазначені особливості, які охоплюють всі етапи будівельного процесу. Корисність виокремлення конкретного центру відповідальності пов'язана з його функціональними завданнями та роллю у забезпеченні ефективності будівельного виробництва.

Ефективність обліку за центрами відповідальності залежить від внутрішньої управлінської звітності, яка має об'єднувати інформаційну складову (планові та фактичні дані, відхилення) з аналізом результатів (причини, винуватці, прийняті керівництвом заходи) на кожному рівні управління.

Внутрішня (управлінська) звітність в будівельній організації включає ряд важливих елементів, які допомагають керівництву організації здійснювати ефективний контроль, приймати стратегічні рішення та вдосконалювати виробничі процеси. Основні елементи внутрішньої звітності в будівельних компаніях включають:

1. Фінансові звіти. Це основний компонент внутрішньої звітності, який включає баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про грошові потоки. Ці звіти надають інформацію про фінансовий стан компанії, її прибутковість та ліквідність.

2. Бюджети. Будівельні компанії повинні розробляти бюджети на різні періоди (наприклад, річний бюджет, квартальні бюджети). Бюджети допомагають контролювати витрати, визначати фінансові цілі та спрямовують дії компанії на досягнення цих цілей.

3. Звіти про виробничу діяльність. Ці звіти включають в себе інформацію про виробничі обсяги, якість робіт, витрати матеріалів та робочої сили. Вони допомагають в оцінці ефективності виробничих процесів.

4. Звіти з управління проектами. У будівельних компаніях проекти є ключовим елементом діяльності. Звіти про управління проектами містять інформацію про стан проектів, графіки виконання, витрати та інші параметри проектів.

5. Звіти про якість та безпеку. Ці звіти вказують на якість виконання робіт та безпекові показники на будівельних об'єктах. Вони важливі для досягнення високої якості робіт та безпеки працівників.

6. Звіти про ресурси. Ці звіти включають в себе інформацію про використання ресурсів, таких як матеріали, робоча сила, обладнання. Це допомагає в оцінці ефективності використання ресурсів та плануванні їхнього оптимального використання.

7. Аналітичні звіти. Ці звіти містять аналіз різних аспектів діяльності компанії, таких як аналіз конкурентоспроможності, ринкових тенденцій, аналіз витрат тощо. Ці звіти допомагають у вивченні ринку та розробці стратегій [4].

Всі ці елементи внутрішньої звітності взаємодіють між собою та надають керівництву будівельної компанії повний огляд її діяльності, дозволяючи вчасно реагувати на зміни та приймати ефективні управлінські рішення.

Взаємозв'язок даних в управлінській звітності за центрами відповідальності дозволить провести аналіз ефективності роботи менеджерів на різних рівнях управління та їх внесок у досягнення рентабельності будівельної організації в цілому.

На рис. 1 показано формування інформаційних зв'язків між різними структурними підрозділами будівельної компанії у відношенні до операцій з виробничими витратами.

Функціональний взаємозв'язок підрозділів будівельної компанії в процесі будівельного виробництва представлений на рис. 2.

Зважаючи на перелік функцій кожного структурного підрозділу, можна сформулювати загальні завдання, що стоять перед організаційною структурою будівельної орга-

нізації. Серед них: забезпечення ефективного обміну інформацією між структурними підрозділами; врахування та задоволення потреб менеджерів на різних рівнях управління; створення можливості для організації центрів відповідальності з метою оптимізації управління та контролю.

Вершиною ієрархічної піраміди є центр відповідальності. Центри відповідальності в будівельній організації можуть охоплювати декілька центрів витрат різної функціональної приналежності.

Чим більш детально буде впорядкована структура, тим повніше та всебічніше буде інформація, що стане основою для прийняття управлінських рішень в будівельній фірмі. З огляду на особливості будівельного сектору, можна виокремити наступні чинники, що визначають рівень деталізації центрів відповідальності в будівельних компаніях:

- масштаби фірми (обсяги діяльності та кількість працівників);
- кількість та розташування будівельних дільниць;
- різноманітність та варіативність будівельно-монтажних робіт.

Фінансова структура будівельної компанії та визначення центрів відповідальності представлена схематично, рис. 3.

Як видно з рисунку, фінансова структура в будівельній організації поділена на п'ять рівнів, виходячи зі ступеня узагальнення інформації, яка від них надається.

На першому рівні інформаційні потоки звітування передаються від начальників будівельних дільниць, які функціонують на різних територіях, до керівників відділів в межах будівельної організації, а також звітують перед ними.

На другому рівні відділи, що складають структуру будівельної компанії поділяються на наступні центри витрат:

- основні (відділи виробничо-технічного забезпечення, контролю якості та охорони праці);
- допоміжні (механічний цех);
- обслуговуючі (ремонтний цех, транспортна та диспетчерська служби).

На третьому рівні інформація узагальнюється залежно від етапів будівництва. Управлінські рішення на цьому рівні приймаються головним інженером (відповідальним за роботи, пов'язані з безпосереднім будівництвом) та технічним директором (керівником служб та цехів допоміжного та обслуговуючого виробництва).

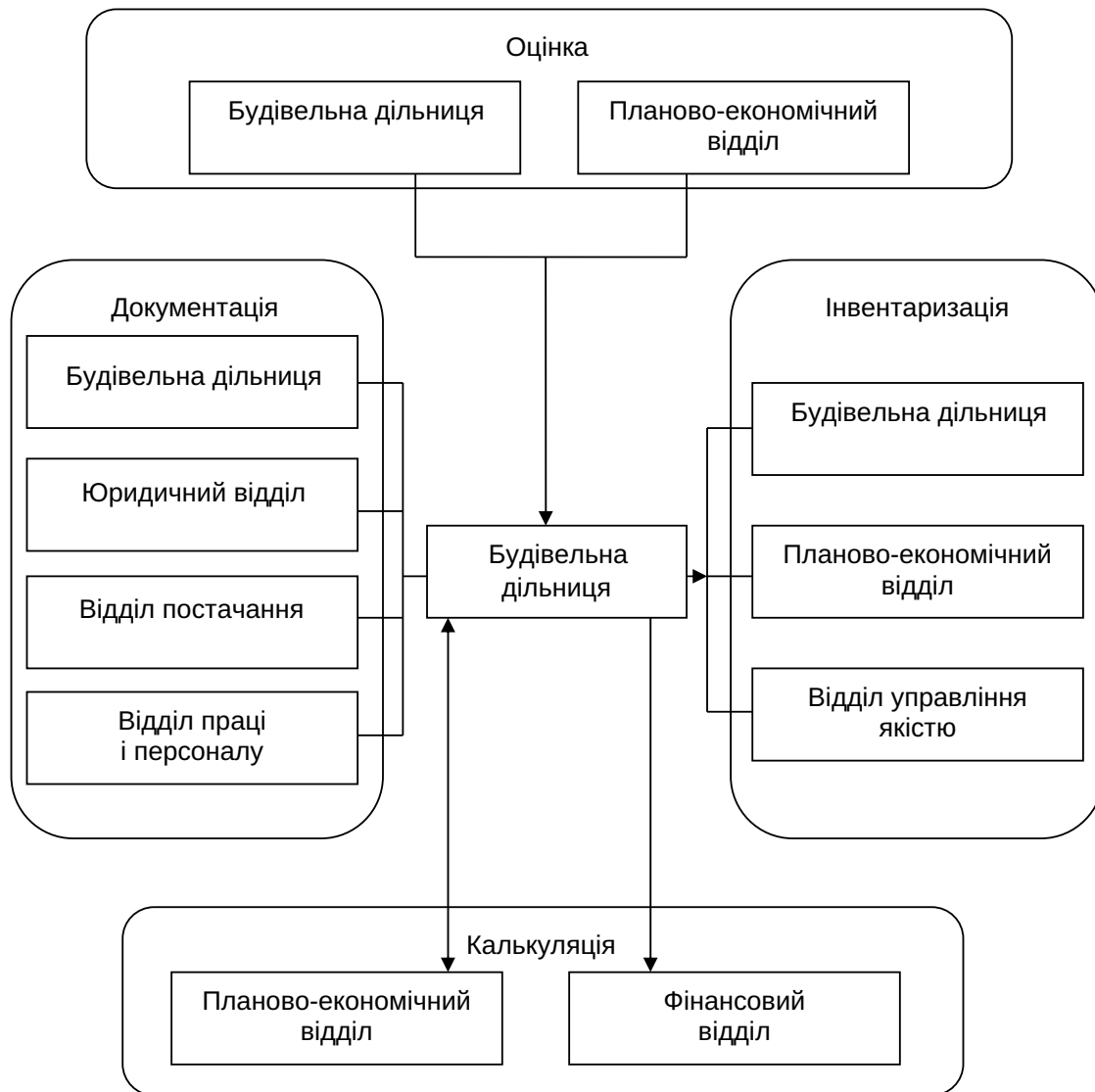


Рис. 1. Зв'язок інформаційних потоків між структурними підрозділами будівельної компанії стосовно операцій з виробничими витратами

Джерело: складено авторами

Четвертий рівень охоплює центр доходів, який включає кошторисно-договірний відділ.

На найвищому, п'ятому рівні керівник будівельної організації здійснює акумуляцію інформації, що надійшла з попередніх рівнів, а також проводить аналіз управлінських рішень, прийнятих на цих рівнях, з метою повного висвітлення основної діяльності організації. Отже, визначення центрів відповідальності у будівельній організації ґрунтується на двох основних принципах:

- територіальному (з урахуванням територіальної відокремленості від загального керівництва) – будівельні ділянки;
- функціональному (з урахуванням специфіки виконуваних завдань та ролі в буді-

вельному процесі) – відділи, служби, цехи будівельної організації.

Принцип виділення центрів відповідальності за їх тривалістю існування є третім, але менш поширеним. Він передбачає такий розподіл:

1) постійні центри, які існують протягом тривалого періоду, що перевищує операційний цикл. Вони складають переважну кількість в структурі ЦВ та формують основу системи управління витратами.

2) періодичні (циклічні) центри, що виникають та закриваються з певною регулярністю. Час їхнього існування може бути меншим за операційний цикл, але вони потрібні періодично через певний проміжок

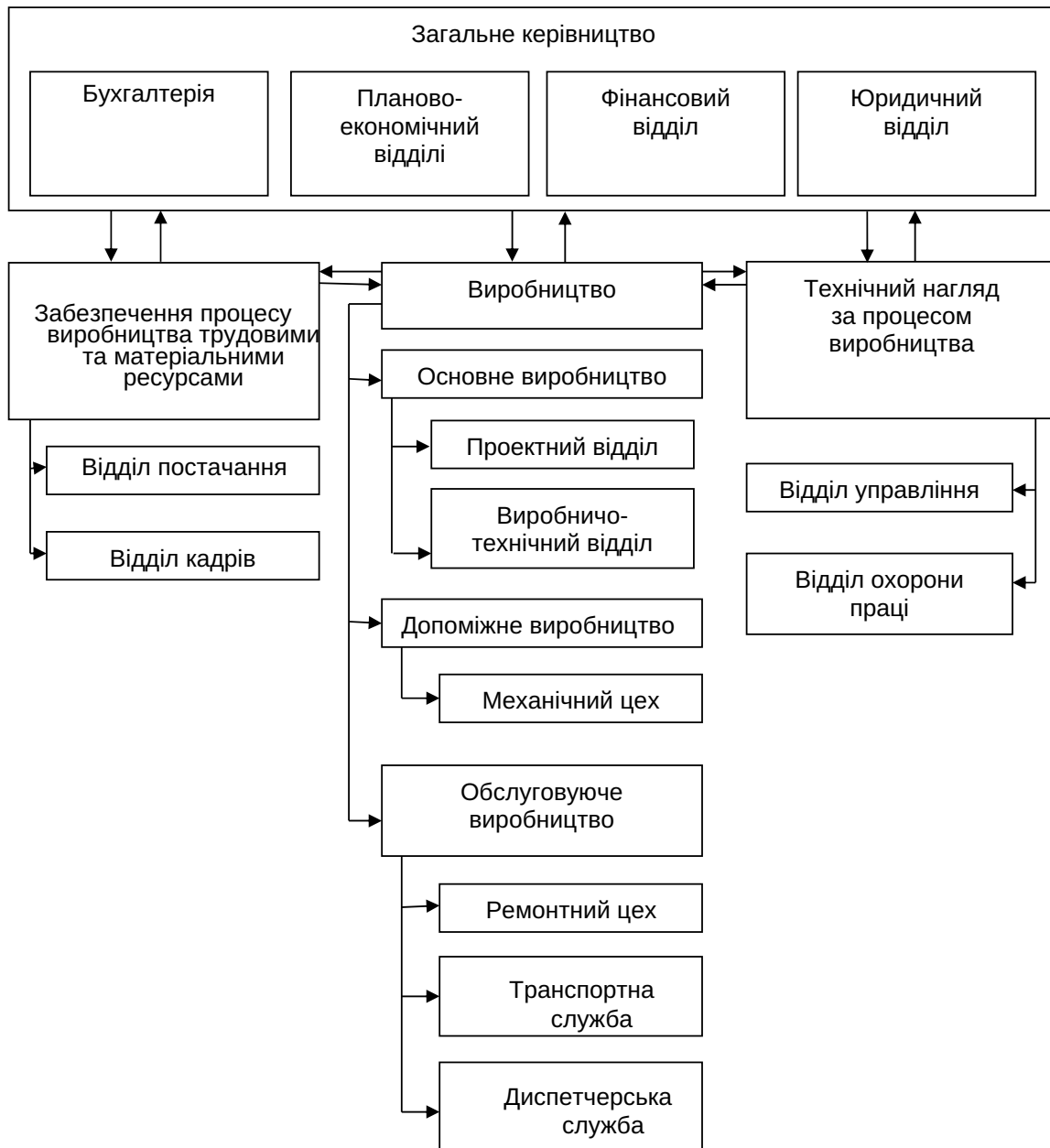


Рис. 2. Функціональний взаємозв'язок підрозділів будівельної компанії в процесі будівельного виробництва

Джерело: складено авторами

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

часу. До них відносяться ремонтний та механічний цех.

3) тимчасові (одноразові) центри, які створюються для вирішення тимчасових завдань і в подальшому не потрібні. Їх термін існування може дорівнювати операційному циклу, але не перевищувати його. До таких центрів можна віднести центри витрат, керовані окремими майстрами-бригадирами, які виконують окремі завдання будівельних робіт (наприклад, бетонування конструкцій під водою або підземну прокладку труб без розкриття ґрунту).

В будівельній організації система обліку за центрами відповідальності забезпечується внутрішньою звітністю, що передбачає подання кожним центром відповідальності результатів їхньої діяльності за певний період. Ця система складається з взаємопов'язаних показників, що відображають ефективність роботи центрів протягом певного часу.

Визначення складу, строків та частоти подання внутрішньої звітності в будівельній організації здійснюється самостійно з урахуванням розміру та важливості кожного центру відповідальності.

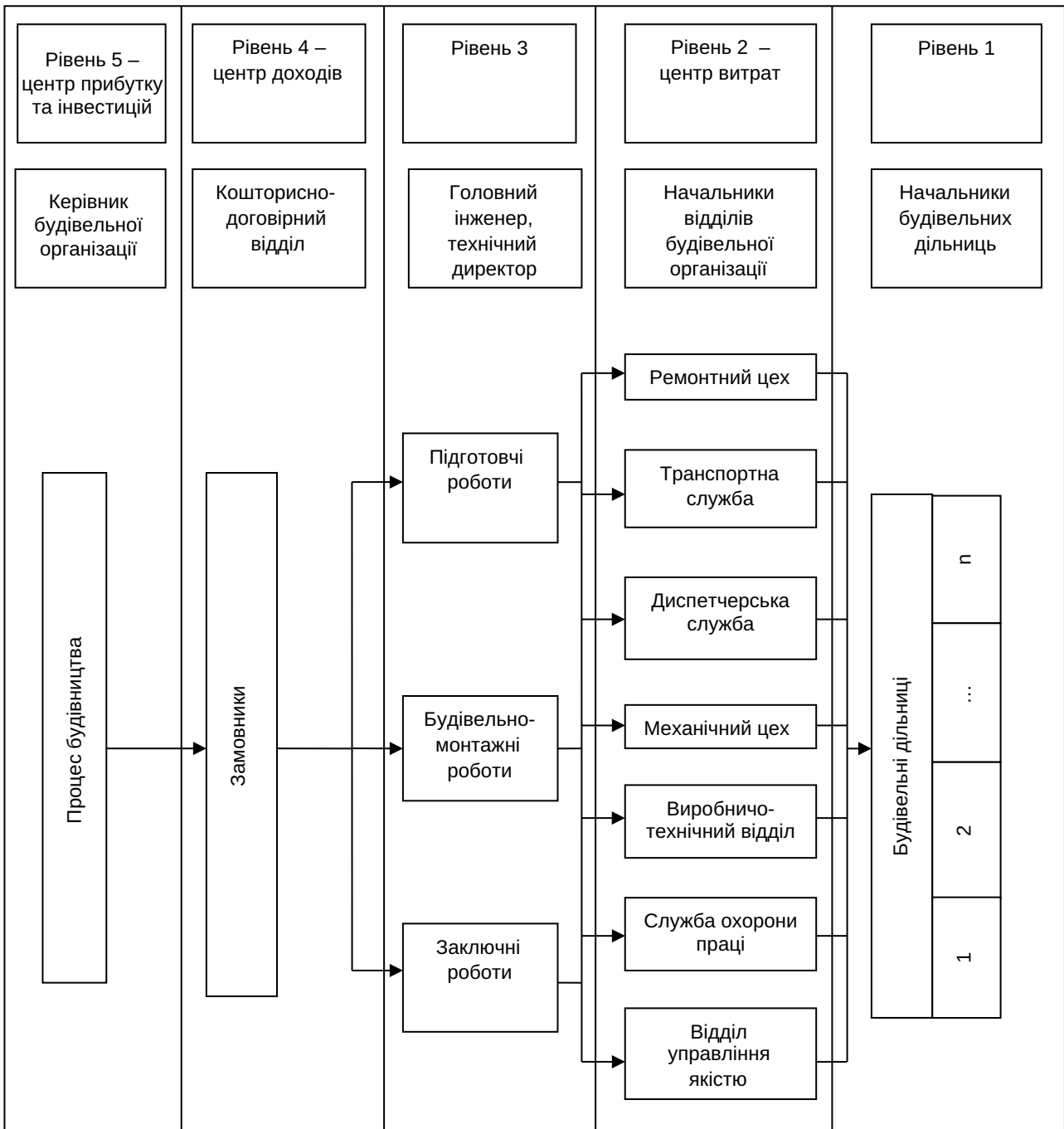


Рис. 3. Побудова фінансової структури будівельної компанії

Джерело: складено авторами

Звітність про результативність складається за фіксований період, який зазвичай становить місяць у більшості досліджуваних організацій. Проте, начальником центру відповідальності термін може бути встановлений термін у 7 днів для забезпечення оперативного контролю, оскільки йому потрібно вчасно реагувати на будь-які розбіжності з планом й включати їх до звіту для вищого керівництва.

Крім розрахункових показників, звітність для менеджерів вищого рівня також включає стовпці з причинами відхилень, винуватцями цих відхилень, а також прийнятими заходами або поясненнями щодо неможливості виправлення ситуації [5].

Висновки. У статті розглянуто формування фінансової структури будівельного підприємства з урахуванням її концепції як набору сфер фінансової відповідальності,

розподілених між центрами відповідальності для цілей бюджетування. Кожен центр відповідальності має свої чітко визначені завдання та обов'язки, що сприяє оптимізації процесів бюджетування та управлінського обліку. Отже, розуміння фінансової структури як набору сфер фінансової відповідальності та її роз-

поділ між центрами відповідальності є ключовим для успішного формування та управління бюджетами будівельного підприємства. Це дозволяє оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чут М. А. Побудова системи контролю та звітності підприємства на основі центрів фінансової відповідальності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 164–170.
2. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2020. № 3. С. 23–27.
3. Дослідження ринку нерухомості під час війни від EY. *Офіційний сайт Ernst & Young Ukraine*. URL: https://www.ey.com/uk_ua/news/ey-ukraine-in-media/doslidzhennya-rynku-nerukhomosti-pid-chas-viyny-vid-ey (дата звернення: 14.04.2024).
4. Білоусов О. М. Економіко-управлінські аспекти формування інвестиційного портфеля девелопера в будівельній галузі. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6.1.-1(56). С. 239–246.
5. Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В., Скобенко М. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємства. *Вісник СумДУ. Сер.: Економіка*. 2012. № 3. С. 36–44.

REFERENCES:

1. Chut M. A. (2018) Pobudova systemy kontroliu ta zvitnosti pidpriemstva na osnovi tsentriv finansovoi vidpovidalnosti [Construction of the enterprise's control and reporting system based on centers of financial responsibility]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3 (15), pp. 164–170.
2. Bilyk M. D. (2020) Biudzhetuвання u systemi finansovoho planuvannya [Budgeting in the financial planning system]. *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 23–27.
3. Doslidzhennia rynku nerukhomosti pid chas viiny vid EY [Wartime Property Market Research by EY]. *Ofitsiynyi sait Ernst & Young Ukraine*. Available at: https://www.ey.com/uk_ua/news/ey-ukraine-in-media/doslidzhennya-rynku-nerukhomosti-pid-chas-viyny-vid-ey (accessed April 14, 2024).
4. Bilousov O. M. (2019) Ekonomiko-upravlinski aspekty formuvannya investytsiinoho portfelia developera v budivelnii haluzi [Economic and managerial aspects of the formation of the developer's investment portfolio in the construction industry]. *Biznes-navihator*, no. 6.1.-1(56), pp. 239–246.
5. Illiashenko T. O., Illiashenko K. V., Skobenko M. V. (2012) Biudzhetuvannya yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Budgeting as a direction of improving the management system of the enterprise]. *Visnyk SumDU. Ser.: Ekonomika*, no. 3, pp. 36–44.