

УДК 685:336.14

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ НА ЗАСАДАХ КАТЕГОРІЙНО-ОРІЄНТОВНОГО ПІДХОДУ

Короп І.І.

Київський національний торговельно-економічний університет

В статті запропоновано новий підхід до формування та впровадження фінансової структури як основи бюджетування для підприємств торгівлі. Розглянуто можливі варіанти розробки категорійно-орієнтовного підходу до фінансової структури. Виділено специфіку підприємств торгівлі, що є самостійними суб'єктами господарювання, та роздрібними мережами. Запропоновано поєднання центрів фінансової відповідальності та товарних категорій та груп товарів. Виділено умови подальшого розвитку нових підходів до впровадження бюджетування загалом.

Ключові слова: бюджетування, фінансова структура, центри фінансової відповідальності, категорійний менеджмент, товарні групи та категорії.

Постановка проблеми. Фінансова структура є незамінним елементом при формуванні системи управління на засадах бюджетування. Саме завдяки виділенню та розробці центрів фінансової відповідальності, конкретизації організаційної структури, встановленню взаємозв'язків між структурними одиницями підприємства та його підрозділами можливо сформувати повноцінну та незамінну систему управління, якою і є бюджетування. Наразі все більше управлінців та керівників вітчизняних суб'єктів господарювання впроваджують та використовують дану систему, оскільки вона дозволяє здійснювати ефективне управління фінансово-господарськими ресурсами підприємства на оперативному та тактичному рівнях із орієнтацією на стратегічну перспективу. Проте однією із найбільш поширених помилок є ігнорування ключового етапу при впровадженні бюджетування, а саме – фінансової структури, так на більшості підприємств вона є лише формальністю і не задіяна в повній мірі при розробці бюджетів.

Відсутність повноцінної фінансової структури або ж її часткова розробка є причиною негативних результатів бюджетного періоду, відсутності координації між центрами фінансової відповідальності, нерівності розподілу ресурсів тощо, що, як правило, негативно віддзеркалюється на фінансовій ситуації підприємства.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Сутність та основи бюджетування та характерис-

тики фінансової структури досліджували багато відомих іноземних вчених та дослідників серед яких можливо відзначити: Джай К. Шима, Дайм Г. Сігела, А. Апчерча, Є.А. Аткинсона, Р.С. Каплана, Д. Нортон, Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Форстера, Ш. Датара, Р. Аккофа, І. Ансоффа, Р.Д. Банкера, Дж.А. Брімсона, Дж. Антоса, Д. Хана, К. Друрі, Р. Манна, Є. Майера, Дж. Хоупа, Р. Фрейзера, С.М. Янга. Серед вітчизняних вчених та вчених ближнього зарубіжжя варто виділити: В.Б. Івашкевича, І.О. Бланка, І.О. Чаюн, В.Н. Самочкіна, Д. Шевчука, Є. Добровольського, Б. Карбанова, П. Боровкова, Є. Глухова, Є. Бреслава, К.Н. Харітонову, А.Н. Асаула, М.К. Старовойтова, Р.А. Фалтинського, І.Б. Немровського, І.А. Старожукова, В.Є. Керімова, С. Ковтуна, М.С. Кузьміна, В.А. Панкова, С.Я. Єлецьких, М.В. Тарасюка, Н.М. Михайличенка, О.П. Смірнову, О.Ю. Бикова, О.О. Терещенка, В.Є. Хруцького, М. Панова, О. Мостового та ін. Питання формування фінансової структури є досить дискусійним, оскільки дослідники та вчені пропонують різні підходи до її розробки особливо для різних за господарською діяльністю підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Досі є відкритим питанням, якою саме повинна бути фінансова структура для підприємств торгівлі відповідно до їх розміру, як повинні бути структуровані центри фінансової відповідальності і як саме здійснюється їх

координація та управління, адже підприємства торгівлі мають свою специфіку здійснення фінансово-господарської діяльності.

Мета статті. Запропонувати нові підходи для впровадження фінансової структури для підприємств торгівлі відповідно розміру та специфіки торгівлі. Розробити концепцію категорійно-орієнтовного підходу на основі категорійного менеджменту у торгівлі.

Виклад основного матеріалу. На відміну від інших суб'єктів господарювання підприємства торгівлі мають свої особливості господарської діяльності серед яких науковці виділяють [Фото (Білик), с. 245-246]:

- існування специфічних показників оцінки підприємства торгівлі, такі як: товарооборот, торговельна площа, середній чек, рівень націнки, рівень комерційного доходу тощо;

- специфіка виконання операційної діяльності, що значно відрізняється від виробничих, будівельних підприємств тощо. Характеристика наявності додаткових послуг, які необхідно враховувати під час затвердження бюджетів;

- значна розгалуженість торгової мережі, особливо це стосується роздрібною торгівлі, що в свою чергу вимагає деталізацію фінансової та бюджетної структури;

- структура капіталу підприємств торгівлі, що значно залежить від позикових коштів, тому особливу увагу необхідно приділяти бюджету руху грошових коштів;

- значна швидкість операційної діяльності, яка потребує додаткової уваги до бюджету руху грошових коштів на основі контролю платежів;

- потреба більш ширшої вихідної інформації для процесу бюджетування, яка полягає у детальній інформації про кінцевих споживачів послуг підприємства;

- потреба у формування деталізованої та підпорядкованої системі моніторингу виконання бюджетів, оскільки підприємства торгівлі найбільш повно залежать від динаміки зовнішнього середовища і потребують таку систему управління, яка зможе оперативно змінюватись відповідно до чинників впливу на господарську діяльність.

Особливість діяльності, специфічні показники, переважання позикового капіталу, швидкий операційний цикл вимагають гнучку фінансову структуру, яка зможе створити відповідний інформаційний та фінансово-господарський потоки.

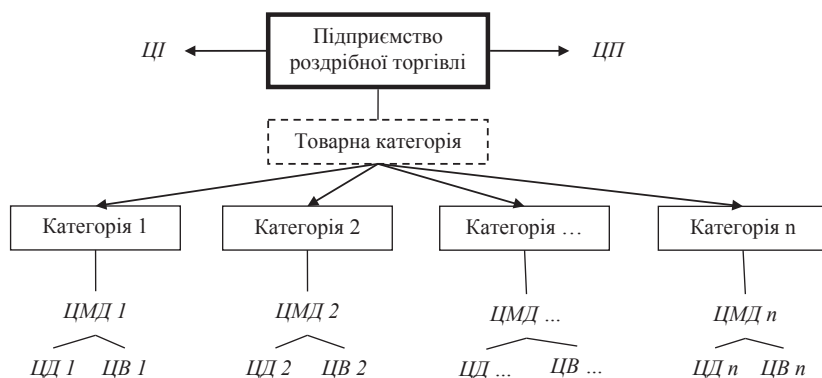


Рис. 1. Схема фінансової структури на основі категорійно-орієнтовного підходу для підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: розроблено автором

Враховуючи специфіку діяльності підприємств роздрібною торгівлі та особливостей бюджетного управління, нами запропоновано включити категорійний менеджмент до базового етапу становлення бюджетного процесу, а саме – під час розробки фінансової структури підприємства.

Категорійний менеджмент – це концепція управління асортиментом роздрібною підприємства за рахунок формування продуктивних категорій. Продуктова категорія – це самостійна бізнес-одиниця, що являє собою групи товарів схожих за властивостями та цінностями. Компанія «Procter & Gamble» вважається засновником даних термінів, що вперше з'явилися у 1990-х роках.

Так фінансова структура на основі категорійно-орієнтовного підходу характеризується максимальною орієнтацією на процеси реалізації та закупівлі товару, контролю товарного асортименту, його ширини та глибини, можливістю гнучкого контролю та адаптації до негайних змін зовнішнього середовища за рахунок управління товарними групами.

Схема фінансової структури на основі категорійно-орієнтовного підходу зображена на рис. 1.

Підприємство роздрібною торгівлі в цілому виступає Центром прибутку (ЦП) та Центром інвестицій (ЦІ), оскільки саме керівники та топ-менеджери здійснюють інвестиційну політику, розподіл та формування загального прибутку від всіх категорій товарів. Контроль та виконання операційної діяльності по визначених категоріям виконують менеджери середнього та нижчого рівнів. Самі товарні категорії являють собою Центри маржинального доходу (ЦМД), оскільки є самостійними бізнес-одиницями підприємства торгівлі, а отже генерують як витрати, так і доходи. Всі операційні бюджети розробляються для кожної окремої категорії. Кількість і структура категорій залежить від Бюджетного Комітету та керівників структурних одиниць підприємства; вони можуть поділятися за властивостями, рівнем товарообороту, строками придатності тощо. Варто зазначити, що кожна товарна категорія це є самостійний центр фінансової відповідальності, тому її структурування слід проводити залежно від асортиментної політики підприємства торгівлі; товари мають бути структуровані та диверсифіковані, насамперед, по товарній ширині.

Так, ми пропонуємо ділити товарні категорії за рівнем їх частки в обсязі товарообороту підприємства та класифікувати за такими напрямками, а саме:

- базова категорія (становить 50-60% частки товарообороту; товари широкого вжитку);

- пріоритетна категорія (20-30% від частки; товари швидкого псування: м'ясо, риба, бакалія тощо);

- сезонна категорія (20-25% від частки; товари сезонного надходження);

- комплементарна категорія (5-10% від частки; товари, що доповнюють основну купівлю).

Для підприємства роздрібною торгівлі, що є одиничним самостійним суб'єктом господарювання, фінансова структура на основі

категорійно-орієнтовного підходу буде мати наступний вигляд, що представлений на рис. 2.

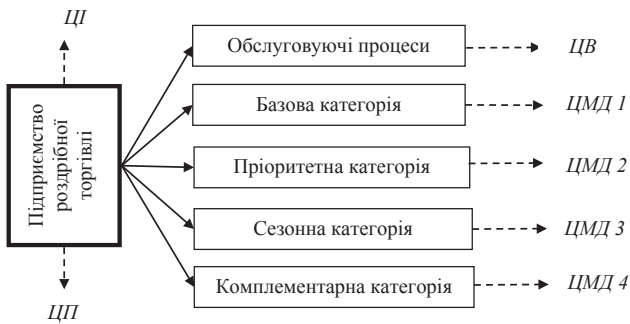


Рис. 2. Фінансова структура на основі категорійно-орієнтовного підходу для підприємства роздрібно́ї торгівлі, що є одиничним суб'єктом господарювання
Джерело: розроблено автором

Отже, всі групи категорій, наведені вище, є Центрами маржинального доходу (ЦМД), проте варто додати, що для зручності подальшого становлення бюджетного процесу, ми пропонуємо виділити обслуговуючі процеси до яких відносять: управління, ІТ, кадрове та фінансово-економічне забезпечення. Дані супроводжуючі процеси є Центрами витрат (ЦВ), оскільки не генерують доходу підприємства, а беруть другорядну участь у обслуговуванні господарської діяльності. Так як підприємство є самостійним суб'єктом роздрібно́ї торгівлі, воно виступає і Центром прибутку (ЦП), і Центром інвестицій (ЦІ).

Також варто зазначити, якщо ж підприємство є мережею роздрібно́ї торгівлі, то його фінансова структура буде мати наступні принципи побудови, що зображені на рис. 3.

Як і у попередніх варіантах мережа роздрібно́ї торгівлі виступає Центрами прибутку (ЦП) та інвестицій (ЦІ); загалом за формування прибутку, його розподілу, ведення інвестиційної політики

відповідає Головний офіс (ГО) підприємства. Кожен із магазинів мережі виступає самостійним Центром маржинального доходу (ЦМД), виконує операційну діяльність, тобто безпосередню реалізацію товарів, та має свої підцентри маржинального доходу якими виступають товарні категорії. Ми пропонуємо зберігати ту ж саму класифікацію категорій, що і для підприємств, що є одиничними суб'єктами господарювання. Кожна товарна категорія генерує власні витрати на закупівлю та зберігання товарів та формує доходи за їх безпосередню реалізацію. Сам магазин виступає осередком акумулювання доходів та витрат від категорій свого асортименту. Також варто зазначити, що мережа також має свої обслуговуючі процеси, які є Центром Витрат (ЦВ) та за які відповідає Головний офіс (ГО) мережі; дані процеси розподіляються на всі магазини підприємства і відповідають за координацію фінансово-господарської діяльності всієї мережі в цілому.

Висновки і пропозиції. Категорійно-орієнтовний підхід являє собою поєднання класичної фінансової структури із категорійним менеджментом. Його особливість полягає у виділенні центрів доходів та витрат не за підрозділами чи бізнес-одиницями підприємства, а за товарним асортиментом із врахуванням глибини та ширини товарних груп. Фінансові показники та майбутні бюджети розраховуються відповідно до фінансово-господарської діяльності визначених товарних категорій. Так даний підхід закладає нові пріоритети при подальшому становленні бюджетування на підприємстві торгівлі, адже відходить від традиційних принципів, що, безперечно, є основою та класикою бюджетування, але також є і дещо застарілими, враховуючи сучасні умови невизначеності та непостійності бізнес-середовища. Так нові підходи та нові принципи є основою вдосконалення не тільки фінансових структур, але й бюджетування загалом.

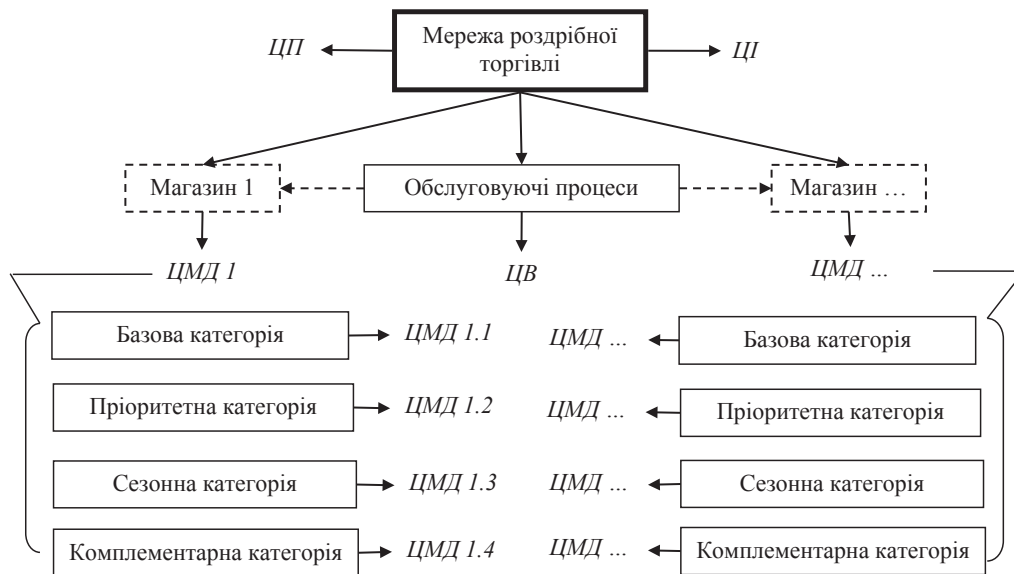


Рис. 3. Фінансова структура на основі категорійно-орієнтовного підходу для мережі роздрібно́ї торгівлі

Джерело: розроблено автором

Список літератури:

1. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навчальний посібник / М.Д. Білик. – Київ: КНЕУ. – 2013. – 689 с.
2. Киселв К., Николаева М. Категорийный менеджмент / К.М. Киселв, М.А. Николаева. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
3. Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 288 с.

Короп И.И.

Киевский национальный торгово-экономический университет

**ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ТОРГОВЛИ
НА ОСНОВЕ КАТЕГОРИЙНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА****Аннотация**

В статье предложен новый подход к формированию и внедрению финансовой структуры как основы бюджетирования для предприятий торговли. Рассмотрены возможные варианты разработки категорийно-ориентированного подхода к финансовой структуре. Выделено специфику предприятий торговли, что являются самостоятельными субъектами хозяйствования, и розничными сетями. Предложено сочетание центров финансовой ответственности и товарных категорий и групп товаров. Выделены условия дальнейшего развития новых подходов к внедрению бюджетирования в целом.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовая структура, центры финансовой ответственности, категорийный менеджмент, товарные группы и категории.

Короп ІІ.

Kyiv National University of Trade and Economics

**FORMATION OF THE FINANCIAL STRUCTURE OF TRADE ENTERPRISE
ON THE BASIS OF CATEGORIES-ORIENTED APPROACH****Summary**

This article suggests a new approach to the formulation and implementation of financial structure as a basis for budgeting on the trade enterprise. The possible options for the development of Categories-oriented approach to financial structure are considered. The specifics of trade enterprises that are independent business entities and retail chains are highlighted. The centers of financial responsibility and commodity categories and product groups are proposed to be combined. The terms for further development of new approaches to the implementation of budgeting in general are allocated.

Keywords: budgeting, financial structure, centers of financial responsibility, Category Management, product groups and categories.