

DOI: 10.15276/ETR.05.2020.3

DOI: 10.5281/zenodo.4541251

UDC: 657

JEL: M21, M41

ФІНАНСОВА СТРУКТУРА ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ КОМПАНІЇ

FINANCIAL STRUCTURE AS A COMPONENT OF THE COMPANY'S MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM

Tetiana V. Davydiuk, DEcon, Professor

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3990-5926

Email: daviduktw@ukr.net

Tetiana I. Miroshnichenko

Audit Firm "Factor-Audit", Kharkiv, Ukraine

Email: t.miroshnichenko@audit.factor.ua

Received 04.10.2020

Давидюк Т.В., Мірошніченко Т.І. Фінансова структура як складова системи управлінського обліку компанії. Науково-методична стаття.

У статті визначено важливість побудови фінансової структури для управлінського обліку, основні принципи та підходи у формуванні центрів відповідальності, проаналізовано методи їх утворення, розглянуто класифікації їх типів. Особливу увагу приділено врахуванню таких аспектів при побудові фінансової структури як: визначення типу центру фінансової відповідальності, який виступатиме вершиною фінансової структури, опису взаємозв'язку між ними, деталізації ієрархії центрів відповідальності, розподілу фінансової відповідальності між керівниками центрів. Встановлено, яким вимогам повинен відповідати претендент на керівника центру відповідальності, його права, обов'язки та відповідальність. Акцент зроблено на перебудові системи управлінського обліку під потреби формування інформації про центри відповідальності.

Ключові слова: фінансова структура, центр фінансової відповідальності, центр фінансового обліку, місце виникнення витрат, управлінський облік, бюджетування

Davydiuk T.V., Miroshnichenko T.I. Financial structure as a component of the company's management accounting system. Scientific and methodical article.

The article defines the importance of building a financial structure for management accounting, the basic principles and approaches in the formation of responsibility centers, analyzes the methods of their formation, considers the classification of their types. Particular attention is paid to taking into account such aspects when building a financial structure such as: defining the type of financial responsibility center, which will act as the top of the financial structure, describing the relationship between them, detailing the hierarchy of responsibility centers, and distributing financial responsibility between the heads of the centers. It has been established what requirements the applicant for the head of the responsibility center must meet, his rights, duties and responsibilities. The emphasis is on the restructuring of the management accounting system in the need to generate information about the centers of responsibility.

Keywords: financial structure, financial responsibility center, financial accounting center, cost center, management accounting, budgeting

Ефективність системи управлінського обліку та бюджетування, зокрема, залежить від правильно побудованої фінансової структури. Якщо фінансову структуру компанії сформовано з помилками, то створені на її основі система управлінського обліку і бюджетування не будуть корисними власникам та керівнику компанії. У зв'язку з цим, дослідження щодо виявлення та виправлення недоліків фінансової структури на етапі її формування є актуальним завданням та дозволить уникнути проблем, пов'язаних з некоректною ієрархією центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та центрів фінансового обліку (ЦФО).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми бюджетування, побудови фінансової структури, формування центрів фінансової відповідальності розглядаються вченими, серед яких С.Ф. Голов, К. Друрі, С.О. Левицька, Л.В. Нападовська, А.Д. Шеремет. Наукові дослідження, що стосуються центрів відповідальності приділено увагу в дослідженнях, відображених в авторефератах Ю.П. Майданевич, Ю.Ю. Миронової, Л.І. Пославської, Н.І. Цегельник. Проте, діяльність компаній в умовах сьогодення потребує подальшого дослідження питання щодо організаційних аспектів побудови фінансової структури, зокрема: ієрархічної будови центрів відповідальності, вимог до керівників таких центрів, перебудови системи управлінського обліку для інформативного забезпечення керівництва компанії з метою оцінки ефективності діяльності таких керівників.

Метою статті є дослідження теоретичних та організаційно-методичних підходів до побудови ієрархії центрів фінансової відповідальності, прийняття рішень щодо призначення керівників

центрів відповідальності з врахуванням покладених на них прав та обов'язків, а також необхідного рівня кваліфікації та компетенцій, впливу фінансової структури на організацію управлінського обліку та систему бюджетування компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження

Фінансова структура компанії відображає ієрархію центрів фінансової відповідальності, деталізовану з врахуванням потреб власника, генерального директора, топ-менеджменту та фінансових служб компанії.

Шеремет А.Д. [17] вказує на те, що децентралізований підхід щодо управління передбачає делегування відповідних повноважень керівникам структурних одиниць компанії (підрозділу, відділу, сегменту).

Тобто елементом фінансової структури компанії є центр фінансової відповідальності, на якого покладено виконання статей доходів, витрат бюджетів (в рамках своїх повноважень). Погоджуємось з думкою Н.В. Тлущевич, що виділення центрів відповідальності дозволяє найбільш раціонально пов'язати між собою та реалізувати основні функції управління – організацію, мотивацію, облік, аналіз, контроль, планування [1].

При визначенні центрів відповідальності необхідно дотримуватися таких основних вимог:

- виключення дублювання відповідальності за окремі види витрат;
- необхідність дотримання принципу економічної доцільності, згідно з яким витрати на організацію та ведення обліку не повинні перевищувати вигоду від контролю за витратами;
- існування можливості виділення показника для вимірювання обсягу діяльності та бази для розподілу непрямих витрат [2].

Основою для побудови фінансової структури може виступати організаційна структура компанії, проте вона повинна відображати діючий перелік структурних підрозділів, функцій, цілі та завдання посадових осіб, бізнес-напрямків. В цьому випадку можна використати один із трьох методів утворення центрів відповідальності: 1) метод співставлення – ЦФВ відповідають структурним підрозділам (наприклад, відділ збуту стане

центром доходів «Збут», відділ поставок стане центром витрат «Закупівля ТМЦ»); 2) метод об'єднання – кілька структурних підрозділів утворюють один ЦФВ (наприклад, відділ логістики та склад утворюють центр витрат «Закупівля ТМЦ»); 3) метод поділу – один структурний підрозділ утворює кілька ЦФВ (наприклад, виробничий цех утворить центр витрат «Виробництво паперу» та центр витрат «Виробництво картону»).

Щодо класифікації типів центрів відповідальності, то думки науковців різняться. Ф.Ф. Бутинець [3] пропонує класифікувати центри відповідальності на: центри витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій; К. Друрі [4] обґрунтовує необхідність виділення таких типів центрів відповідальності як: центри витрат, центри надходжень, центри прибутку, інвестиційні центри; Л.В. Нападовська [5] пропонує до традиційні центри витрат доповнити місцями виникнення витрат, зокрема, виробничими і невиробничими; П. Замогильний [6] вважає, що серед центрів варто виділити центр контролю й керування, оскільки такі центри мають лише витрати, які важко порівнювати з контрольованими ними результатами.

На нашу думку, фінансова структура компанії відображає перелік центрів фінансової відповідальності (центр інвестицій (ЦІ), центр прибутку (ЦП), центр доходу (ЦД), центр маржинального доходу (ЦМД), центр витрат (ЦВ)), центрів фінансового обліку та місця виникнення витрат (МВВ).

Відповідальність за віднесення ЦФВ до того, чи іншого типу та за встановлення економічних показників, а саме: доходів, витрат, маржинального доходу, прибутку, несе його керівник.

Побудову фінансової структури варто розпочати з двох важливих аспектів:

- визначення типу ЦФВ, який виступатиме вершиною фінансової структури, опису взаємозв'язку між ними, деталізації ієрархії ЦФВ (таблиця 1);
- визначення типу фінансової структури, тобто розподілу фінансової відповідальності (таблиця 2).

Таблиця 1. Взаємозв'язок центрів відповідальності у ієрархії ЦФВ

№ з/п	Вершина фінансової структури (тип ЦФВ)	Умова визнання вершиною фінансової структури	ЦФВ нижніх рівнів ієрархії
1	2	3	4
1	Центр інвестицій	Генеральному директору делеговано власником компанії право щодо повної фінансової самостійності в частині управління оборотними та необоротними активами, укладання угод щодо реорганізації компанії (поглинання, злиття, приєднання та ін.)	Всі типи ЦФВ
2	Центр прибутку	Генеральному директору не делеговано власником компанії право щодо управління необоротними активами, формування інвестиційної політики, оскільки	Центри доходів, центри маржинальних доходів та центри

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
		такі рішення закріплені винятково за власником (власниками) бізнесу. Проте генеральному директору надано право управління ліквідністю, рентабельністю, оборотністю майна компанії	витрат
3	Центр маржинального доходу	Директор може впливати на обсяг доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та прямих витрат, пов'язаних з процесом виробництва	Центри доходів та центри прямих витрат
4	Центр витрат	Директор може впливати лише на обсяг витрат	Центри витрат
5	Центр фінансового обліку	Директор не може впливати на обсяг доходів та витрат, його функція полягає в забезпеченні обліку витрат та доходів	Центри доходів та центри витрат

Джерело: власна розробка автора

Побудова системи фінансового управління у питанні визначення фінансової структури передбачає не тільки вибір центру фінансової відповідальності, але і сам принцип структурованості центрів відповідальності, який може бути: функціональним, технологічним,

дивізіоним, проектним [7]. Вважаємо, що визначений в публікації Н.В. Проць [7] перелік типів побудови фінансової структури може бути доповнений ще одним – матричним типом (таблиця 2).

Таблиця 2. Типи побудови фінансової структури

№ з/п	Тип побудови фінансової структури	Характеристика	Для яких компаній підходить
1	Функціональна схема	ЦФВ виділяють в розрізі функцій, які вони виконують: закупівля, виробництво, реалізація та ін.	Для компаній з єдиним напрямком діяльності та чітким порядком визначення фінансового результату
2	Технологічна схема	ЦФВ виділяють в розрізі основних стадій виробництва, наприклад, цех розкрою, цех пошиття, цех оздоблення та ін.	Для компаній, продукція яких є матеріаломісткою
3	Дивізійна схема	ЦФВ виділяють в розрізі дивізій (бізнес-напрямків): філія в Дніпрі, філія в Одесі та ін.	Для компаній, що мають розгалужену мережу філій, які мають свої доходи та несуть свої витрати
4	Проектна схема	ЦФВ виділяють в розрізі проектів: будівельний проект, медійний проект та ін.	Для компаній, що реалізують великі проекти, що тривають понад один фінансовий рік та приносять значні доходи і потребують значних витрат
5	Матрична схема	ЦФВ виділяють шляхом поєднання функціональної, технологічної чи дивізійної схем	Для компаній, що мають кілька бізнес-напрямків та розгалужену мережу філій

Джерело: власна розробка автора

Для того, щоб пов'язати між собою виділені центри фінансової відповідальності, потрібно дотримуватись наступних правил щодо побудови ієрархії ЦФВ:

- центр витрат і центр доходів: можуть бути елементарними, тобто не мати вкладених ЦФВ; можуть мати кілька рівнів вкладеності, але до їх складу будуть входити інші ЦВ (або ЦД); ЦВ не можуть входити до складу ЦД, і навпаки;
- центр маржинального доходу: на одному рівні повинні мати не менш двох ЦМД і одного ЦВ. ЦВ повинен бути загальним для виділених ЦМД; можуть мати складну структуру (один і більш ЦВ, один і більш ЦД); можуть включати як мінімум два ЦМД більш низького рівня та один загальний для них ЦВ;
- центр прибутку: може мати складну структуру (один і більше ЦВ та один і більше ЦД); можуть включати два і більш ЦМД та

загальний для них ЦВ; можуть складатися з двох і більш ЦП нижчого рівня;

- центр інвестицій: може включати один і більш ЦП; може мати складну структуру (кілька ЦП, кілька ЦІ нижчого рівня).

Побудова фінансової структури передбачає не лише визначення ієрархії ЦФВ, але й призначення керівників виділених ЦФВ. Керівником ЦФВ може бути призначена особа, що вміє:

- визначати мету роботи центру відповідальності;
- планувати й контролювати виконання бюджету ЦФВ;
- аналізувати виникаючі відхилення й вживати заходи щодо їх усунення;
- при необхідності коригувати бюджети.

Помилковим є рішення призначити керівником ЦФВ керівника структурного підрозділу, що входить до відповідного центру відповідальності,

оскільки керівником такого центру може бути призначений:

- менеджер, що керує роботою структурного підрозділу, на основі якого створено ЦФВ. Такий варіант можливий у випадку, коли з одного структурного підрозділу (з точки зору побудови організаційної структури) виділили кілька центрів фінансової відповідальності;
- один з працівників структурного підрозділу компанії (бажано економіст або бухгалтер-аналітик підрозділу), на основі якого виділено центр відповідальності. Такий варіант підходить у випадку, коли ЦФВ верхніх рівнів об'єднують велику кількість ЦФВ нижніх рівнів, які, в свою чергу, мають значну кількість бюджетів;
- керівник або навіть співробітник іншого підрозділу. Такий варіант можливий, хоч і на практиці може не часто зустрічатись.

При прийнятті рішення щодо призначення керівників ЦФВ варто також враховувати наявність у таких претендентів необхідної кваліфікації та компетенцій щодо формування бюджетів, контролю за їх виконанням, проведення план-фактного аналізу, а також наявність повноважень для повноправного управління ЦФВ нижнього рівня, що входять до складу ЦФВ верхніх рівнів.

Знання, якими повинні володіти керівники ЦФВ щодо бюджетування, стосуються:

- правил побудови фінансової структури, порядку взаємодії ЦФВ між собою;
- правил формування статей бюджетів, взаємозв'язку бюджетів між собою та з ключовими показниками ефективності компанії;
- змісту основних положень, що регламентують процес бюджетування в компанії (положення про фінансову структуру, положення про бюджетну структуру та ін.).

Обов'язки керівника ЦФВ:

- Визначення цілей – керівник ЦФВ (стосується лише керівників ЦІ, ЦП, ЦМД) визначає планові значення ключових показників ефективності, таких як, норма рентабельності, ліміт по витратам та ін.
- Планування бюджетів – керівник ЦФВ здійснює підготовку відповідних бюджетів, з докладним описом, як він збирається виконати поставлені завдання і які ресурси йому для цього потрібні.
- Узгодження й захист бюджетів – керівник ЦФВ може ні з ким не погоджувати сформовані бюджети, або ж керівник ЦФВ погоджує свої бюджети з керівниками ЦФВ більш вищих рівнів (наприклад, керівник ЦД та керівник ЦВ погоджує розроблені бюджети з керівником ЦП, до складу якого входять ЦД та ЦВ), або ж керівник ЦФВ погоджує свої бюджети з функціональними менеджерами різних бізнес-напрямків (наприклад, керівник ЦВ узгоджує показники бюджету матеріальних

витрат з відділом постачання щодо закупки ТМЦ, керівник ЦД узгоджує бюджет продажів із відділом збуту щодо плану збуту продукції).

- Облік і контроль виконання бюджетів – керівник ЦФВ накопичує, систематизує та надає інформацію щодо виконання бюджету начальникам ЦФВ більш вищого рівня, або ж облік виконання бюджетів ведуть відповідні служби (наприклад, бухгалтерська служба), а керівник ЦФВ відповідає за результати.
- Аналіз досягнутих показників – керівник ЦФВ приймає участь в обговоренні результатів виконання бюджетних показників із генеральним директором/директором та долучається до розробки пропозицій щодо коригування бюджетів майбутніх періодів.

Про важливість розподілу об'єктів управління на центри відповідальності для деталізації процесу моніторингу ефективності на всіх рівнях організаційна структура компанії відмічає в своїй публікації Т.О. Шматковська [8].

Для того, щоб керівники ЦФВ чітко розуміли свої права, обов'язки та відповідальність в частині ведення управлінського обліку та в частині бюджетування, потрібно розробити посадові інструкції (або внести зміни в діючі). Якщо фінансова структура побудована на основі організаційної, тоді доречним буде просто внести зміни в діючі посадові інструкції відповідних керівників ЦФВ. Розробка нових посадових інструкцій для керівників ЦФВ можлива у випадку: 1) якщо інструкції взагалі відсутні або є винятково формальні; 2) якщо керівником ЦФВ призначено не керівника структурного підрозділу, на основі якого було сформовано ЦФВ.

Сама по собі посадова інструкція керівника ЦФВ повинна містити інформацію щодо його обов'язків в частині формування бюджетів, повноважень, в частині виконання бюджетів та коригування їх статей. Повноваження керівника ЦФВ в частині коригування статей бюджетів залежить від того, яка політика формування бюджетів прийнята у компанії:

- керівник ЦФВ не може коригувати статті бюджетів, які чітко зафіксовані на етапі їх формування;
- керівник ЦФВ може коригувати окремі статті бюджетів в рамках тих лімітів, які встановлені генеральним директором/директором;
- керівник ЦФВ може коригувати всі статті бюджетів, проте повинен виконувати визначені генеральним директором/директором компанії ключові показники ефективності (норма рентабельності, ліміти витрат та ін.)

Варто також акцентувати увагу і на уникненні помилок при формуванні фінансової структури через створення ієрархії ЦФВ, найбільш поширеними з яких є:

- надмірна деталізація ЦФВ через бажання виділити аналітичні напрямки формування інформації (в системі бюджетування та управлінського обліку) або ж надмірне

укрупнення ЦФВ – оптимальною є кількість 5-9 ЦФВ кожного рівня ієрархії;

— абсолютне копіювання організаційної структури – головний принцип у виділенні ЦФВ – чітко розуміти межу відповідальності за певні показники компанії (доходи, витрати, прибутки та ін.).

Для того, щоб отримувати достатній обсяг аналітичних даних і при цьому ієрархію ЦФВ побудувати без надмірної деталізації/укрупнення можна фінансову структуру, окрім традиційних центрів фінансової відповідальності, доповнити центрами фінансового обліку та місцями виникнення витрат. Такої ж думки дотримується в своїй публікації В. Є. Хруцький, який відмічає, що до складу ЦФВ можуть входити центри фінансового обліку й центри (місця) виникнення витрат [9].

Потреба у доповненні фінансової структури ЦФО та МВВ виникає ще й у випадку, коли генеральний директор/директор компанії не бажає делегувати повноваження за фінансові показники керівникам структурних підрозділів.

Центром фінансового обліку (ЦФО) може бути структурний підрозділ (відділ, департамент та ін.), який впливає на фінансові результати компанії, проте повноважень щодо самостійного планування статей бюджетів (доходів, витрат) він не має і лише веде облік виконання цих статей. Як і у випадку з ЦФВ, центри фінансового обліку також можна класифікувати на: центри обліку інвестицій (ЦОІ), центри обліку прибутку (ЦОП), центри обліку маржинального доходу (ЦОМД), центри обліку доходу (ЦОД), центри обліку витрат (ЦОВ).

Місця виникнення витрат – це структурні одиниці, які характеризуються просторовою або функціональною відокремленістю. В них здійснюється первісне споживання виробничих ресурсів, а отже, виникають витрати, згідно з якими організується планування, нормування та облік витрат виробництва з метою контролю за ними та управління ними (цех, дільниця, бригада) [5, с. 475].

Місцем виникнення витрат може виступати відокремлений (майновий або технологічний) об'єкт основних засобів (технологічна лінія, енергетична станція та ін.), витрати на утримання та використання якого є доволі значними за обсягом.

Правильно сформована ієрархія центрів відповідальності сприятиме ефективній побудові системи бюджетування компанії, проте варто наголосити на тому, що керівники ЦФВ повинні нести відповідальність лише за показники, досягнення яких залежить від ефективності безпосередньо їхньої роботи.

Система управлінського обліку повинна бути також перебудована під потреби формування інформації про витрати та доходи в розрізі центрів відповідальності. Про це, своїй статті відмічає С.О. Левицька: «Кожному з центрів відповідальності доводять перелік показників,

покладених в основу обліку, контролю та аналізу. З метою забезпечення підзвітності функціонування ЦВ «Витрати» доцільно впровадити внутрішньогосподарський облік з належним рівнем деталізації інформації та дотриманням принципів, які забезпечують уніфікацію показників діяльності центрів з іншими формами звітності підприємства» [10, с.15].

На нашу думку, найпростішим варіантом перебудови системи управлінського обліку є закріплення за всіма бухгалтерськими рахунками аналітичної інформації по центрам відповідальності, попередньо присвоївши їм відповідні коди, для зручності використання і на первинних документах як носіях облікової інформації. Розробка такої системи кодифікації повинна передбачати формування кодів, що не лише відображатимуть об'єкти управлінського обліку підприємства (активів, витрат, доходів та ін.), але й сприятимуть систематизації облікової інформації в розрізі місць та центрів їх виникнення.

Такий облік за центрами відповідальності дозволить аналізувати та оцінювати діяльність їх керівників, а також планувати та контролювати обсяг витрат, доходів, інвестицій на різних рівнях управління компанією, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень як на рівні конкретного центру відповідальності, так і компанії в цілому.

Змін потребуватиме не лише систематизація облікової інформації, але й бухгалтерської служби, цілком слушно про це відмічають Н.А. Остап'юк та Н.В. Гойло: «...організація підготовки облікової інформації на основі системи бюджетування визначить підходи до структури бухгалтерської служби: окремі центри відповідальності для формування бюджетів потребують виділення облікового працівника у вказаний центр, що обумовить децентралізацію бухгалтерії тощо з подальшою організацією комунікацій в межах бухгалтерської служби» [11, с.184].

Висновки

Підводячи підсумки проведено дослідження варто відмітити, що на побудову фінансової структури впливають методи та принципи структурування, які було обрано при формуванні центрів відповідальності, перелік видів центрів відповідальності залежатиме від показників, які контролюватимуть їх керівники, взаємодія між ЦФВ відбуватиметься на основі деталізації їх ієрархії у фінансовій структурі. Важливо, в частині організації процесу побудови фінансової структури, приділити увагу рішенням про призначення керівників ЦФВ, керуючись принципом наявності у них відповідних компетенцій, зокрема, щодо формування, контролю та аналізу виконання бюджетів, а також відповідних повноважень в частині посадових обов'язків. Запровадження запропонованих

рекомендацій щодо організації та методики побудови фінансової структури компанії сприятиме також перебудові системи управлінського обліку задля підвищення достовірності, оперативності та аналітичності

інформації при прийнятті управлінських рішень у відношенні оцінки ефективності діяльності ЦФВ, сприятиме посиленню контролю за діяльністю керівників центрів відповідальності.

Abstract

The effectiveness of management accounting and budgeting, in particular, depends on a properly constructed financial structure. If a company's financial structure is flawed, the resulting management accounting and budgeting will not be useful to owners and a company executive. In this regard, research on identifying and correcting the weaknesses of the financial structure at its inception is a crucial task and will avoid problems associated with an incorrect hierarchy of financial responsibility centres and financial accounting centres. The purpose of this paper is to study theoretical, organizational and methodological approaches to establishing a hierarchy of financial responsibility centers, decision-making on the appointment of heads of responsibility centres, taking into account their rights and responsibilities, as well as the required level of qualifications and competencies, and also taking into account the influence of the financial structure on the management accounting organization and the company's budgeting system. In the study we used methods of analysis, grouping and generalization to define the essence of concepts "financial structure", "responsibility center". These methods are also used to systematize the types of responsibility centres and to substantiate the establishment of a hierarchy of financial responsibility centres, taking into account the needs of management personnel and the need for changes in management accounting system. Summing up, it is important to emphasize that the construction of the financial structure is influenced by the methods and principles of structuring that have been chosen in establishing the responsibility centers. The list of types of responsibility centers will depend on the indicators that will be controlled by their managers. The interaction between the financial responsibility centres will take place on the basis of a detailed hierarchy in the financial structure. In organizing the process of establishing a financial structure, it is important, when deciding on the appointment of heads of financial responsibility centers, to be guided by the principle that they have the appropriate competencies, in particular, competencies related to the ability to form, control and analyze the execution of budgets, as well as be guided by the principle that they have powers in terms of official duties. The implementation of the proposed recommendations on the organization and methodology for constructing the company's financial structure will also contribute to the restructuring of the management accounting system to increase the reliability, efficiency and analyticity of information for making managerial decisions on the effectiveness of the financial reporting centers, and will also contribute to strengthening control over the activities of the heads of responsibility centers.

Список літератури:

1. Тлущкевич Н.В. Сутність і класифікація центрів відповідальності в сільському господарстві [Електронний ресурс] / Н. В. Тлущкевич // Облік і фінанси АПК. – 2020. – Режим доступу до журналу: <http://magazine.faaf.org.ua/sutnist-i-klasifikaciya-centriv-vidpovidalnosti-v-silskomu-gospodarstvi.html>.
2. Чут М.А. Побудова системи контролю та звітності підприємства на основі центрів фінансової відповідальності / М. А. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2018. – № 3 (15). – С. 164-170.
3. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік: Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів./ Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, З. Ф. Канурна, Н. М. Малюга, Л. В. Чижевська; За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – 3-тє вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2005. – 480 с.
4. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / К. Друри; [пер. с англ. С.А. Табалиной]. – М., 1997. – 560 с.
5. Нападовська Л.В. Управлінський облік: Монографія / Л. В. Нападовська. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 356 с.
6. Замогильний П. Формування центрів фінансової відповідальності у фінансовій структурі авіаремонтних підприємств / П. Замогильний // Економічний аналіз. – 2012. – Випуск 11. Частина 4. – С. 237-240.
7. Проць Н.В. Особливості процесу впровадження системи бюджетування / Н. В. Проць // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 16. – С. 89-92.
8. Shmatkovska T.O. Internal control and the formation of centers of responsibility in the management system of efficiency of functioning of the enterprise / Т. О. Shmatkovska // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 1(17). – С. 117-121.

9. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования [Текст] / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
10. Левицька С.О. Управлінський облік для центрів відповідальності «витрати» / С. О. Левицька, Д. М. Сич // Вісник ЖДТУ. Серія : Економіка, управління та адміністрування. – 2018. – № 3. – С. 13-20.
11. Остап'юк Н.А. Бюджетування й організація бухгалтерського обліку / Н. А. Остап'юк, Н. В. Гойло // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 3(25). – С. 180-186.

References:

1. Tluchkevych, N.V. (2020). Sutnist i klasifikatsiya tsestriv vidpovidalnosti v silskomu gospodarstvi. Accounting & Finance. Retrieved from <http://magazine.faaf.org.ua/sutnist-i-klasifikatsiya-centriv-vidpovidalnosti-v-silskomu-gospodarstvi.html> [in Ukrainian].
2. Chut, M.A. (2018). Pobudova systemy kontroliu ta zvitnosti pidpriemstva na osnovi tsestriv finansovoi vidpovidalnosti. Problems and prospects of economics and management, 3(15), 164-170 [in Ukrainian].
3. Butynets, F.F., Davydiuk, T.V., Kanurna, Z.F., Maluga, N.M., Chyzhevska, L.V. (2005). Buhgalterskyi Upravlinskyi oblik: Pidruchnyk Zhitomir [in Ukrainian].
4. Driri, K. (1997). Vedenie v upravlencheskyi i proizvodstvenyi uchet; [per. s angl. S.A. Tabalinoi. Moskva, 560 [in Russian].
5. Napadovska, L.V. (2000). Upravlinskyi oblik: monografia. Dnipropetrovsk. 356 [in Ukrainian].
6. Zamoylyi, P. (2012). Formuvannia tsestriv finansovoi vidpovidalnosti u finansovii strukturii aviaremontnykh pidpriemstv. Ekonomichnyy analiz. 11. 237-240 [in Ukrainian].
7. Prots, N.V. (2015). Osoblyvosti protsesu vprovadzhennia systemy budzhetuvannia. Investytsiyyi: praktyka ta dosvid. 16. 89-92 [in Ukrainian].
8. Shmatkovska, T.O. (2015). Internal control and the formation of centers of responsibility in the management system of efficiency of functioning of the enterprise. Economics: time realities. 1(17). 117-121.
9. Khrutskiy, V.E., Syzova, T.V., Gamayunov, V.V. (2002). Vnutrifirmennoe budzhetuvannia: nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya. Moskva. 400 [in Russian].
10. Levytska, S.O., Sych S.O. (2018). Upravlinskyi oblik dla tsestriv vidpovidalnosti "vytraty". The Journal of ZSTU: Economics, Management and Administration. 3. 13-20 [in Ukrainian].
11. Ostapiuk, N.A., Goilo N.V. (2016). Budzhetuvannia i organizatsia bukhgalterskogo obliku. Economics: time realities 3(25). 180-186 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Давидюк Т.В. Фінансова структура як складова системи управлінського обліку компанії / Т. В. Давидюк, Т. І. Мірошніченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 5 (51). – С. 21-27. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No5/21.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4541251.

Reference a Journal Article:

Davydiuk T.V. Financial structure as a component of the company's management accounting system / T. V. Davydiuk, T. I. Miroshnichenko // Economics: time realities. Scientific journal.– 2020. – № 5 (51).– P. 21-27. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No5/21.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4541251.

