

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.В. Касаева, М.Ю. Кулакова

*УО «Витебский государственный технологический университет»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Разработка качественной системы управления в настоящее время актуальна для многих организаций. Исходной точкой создания такой системы является персонификация ответственности за принятие решений и определение структуры центров ответственности в организации. Для каждого из последних определяются цели, составляются планы, ведется учет результатов, оценивается деятельность руководителей и сотрудников.

Управление организацией через центры ответственности является важнейшим инструментом повышения эффективности системы управления, так как позволяет иметь системное представление о направлении и темпах развития предприятия; понимать, за счет чего стало возможным достижение результата, кто реально приложил к этому усилия; знать, какое звено организации тормозит движение; определить наиболее эффективные подразделения компании, воздействуя на которые можно добиться максимального эффекта и достичь качественно новых результатов. Внедрение технологии управления организацией по центрам ответственности переводит процесс управления на качественно новый уровень, заключающийся в управлении по целям вместо традиционного подхода – управления по функциям.

В связи с этим возникает понятие финансовой структуры организации, основная задача построения которой заключается в распределении ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами и расходами, активами, обязательствами и капиталом предприятия, а также рядом нефинансовых показателей.

Предлагается следующее определение финансовой структуры: финансовая структура – это система центров ответственности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность, разрабатываемая на основе организационной и производственной структуры организации и предназначенная для эффективного управления ее деятельностью

В настоящее время в литературе можно встретить научные публикации, посвященные вопросам учета и управления по центрам ответственности, анализируя которые мы пришли к выводу, что необходимость выделения центров ответственности диктуют две взаимосвязанные между собой области знаний – управленческий учет и менеджмент.

При этом организация системы управленческого учета основывается на концепции децентрализации управления и построении финансовой структуры организации, элементами которой являются центры ответственности.

Принимая во внимание точки зрения ученых-экономистов относительно понятия центра ответственности, можно предложить следующее, по-нашему мнению, более полное его определение, отвечающее принципам организации управленческого учета: «центр ответственности – это элемент финансовой структуры организации, возглавляемый менеджером, который несет ответственность за выполнение установленного перечня контролируемых им показателей».

Как и авторы работ [1,3] мы считаем, что принципы учета по центрам ответственности идентичны принципам внутрифирменного предпринимательства. К ним можно отнести следующие:

- предоставление структурным подразделениям самостоятельности путем децентрализации прав и ответственности за определенные операции, то есть придание им статуса центра ответственности;

- персонификация всех элементов системы внутрифирменного предпринимательства (определение контролируемых статей затрат и доходов; выбор утверждаемых и оценочных показателей);
- организация деятельности структурных подразделений на основе смет (бюджетов);
- соизмерение всех произведенных центром ответственности затрат с достигнутыми результатами;
- системность;
- соответствие информационного обеспечения потребностям управления.

Вместе с тем, на наш взгляд, главным принципом организации управления по центрам ответственности является следующий: менеджер центра ответственности отвечает только за те затраты и доходы, которые он может контролировать и на величину которых он может влиять.

Наиболее сложной задачей при построении финансовой структуры организации является определение типа центра ответственности. Отсутствие единого методологического обоснования формирования финансовой структуры организации приводит к тому, что освещаемые в отечественной и зарубежной литературе классификации центров ответственности различаются не только по количеству признаков, но и по содержанию [1,2,3,5].

Проведенные исследования позволяют внести некоторые уточнения и дополнения в систему классификационных признаков и предложить следующую классификацию центров ответственности (рисунок 1).

Формирование центров ответственности – это достаточно сложная задача для любой организации, от правильности решения которой зависят последующие результаты управления. Предлагается методика формирования центров ответственности, включающая в себя ряд этапов:

1. общая характеристика предприятия, определение основных направлений хозяйственной деятельности;
2. распределение основных направлений хозяйственной деятельности по структурным подразделениям, определение структурных подразделений, не занимающихся бизнесом;
3. анализ организационной структуры управления предприятием
4. анализ производственной структуры, формирование центров технологической ответственности;
5. анализ подконтрольности затрат, выручки, прибыли, инвестиций по структурным подразделениям, определение контролируемых статей;
6. разделение подразделений предприятия по центрам ответственности, определение их статуса;
7. определение регламента взаимодействия по горизонтали (между центрами ответственности), а также по вертикали (между верхним звеном и отдельными центрами ответственности);
8. формирование плановых показателей, доводимых до руководителей каждого центра в виде бюджета;
9. создание отчетных форм, составляемых каждым центром ответственности в процессе работы и по итогам периода;
10. оценка эффективности работы центров ответственности по финансовым и нефинансовым показателям;
11. разработка внутренних положений, регламентирующих права и обязанности центров ответственности.

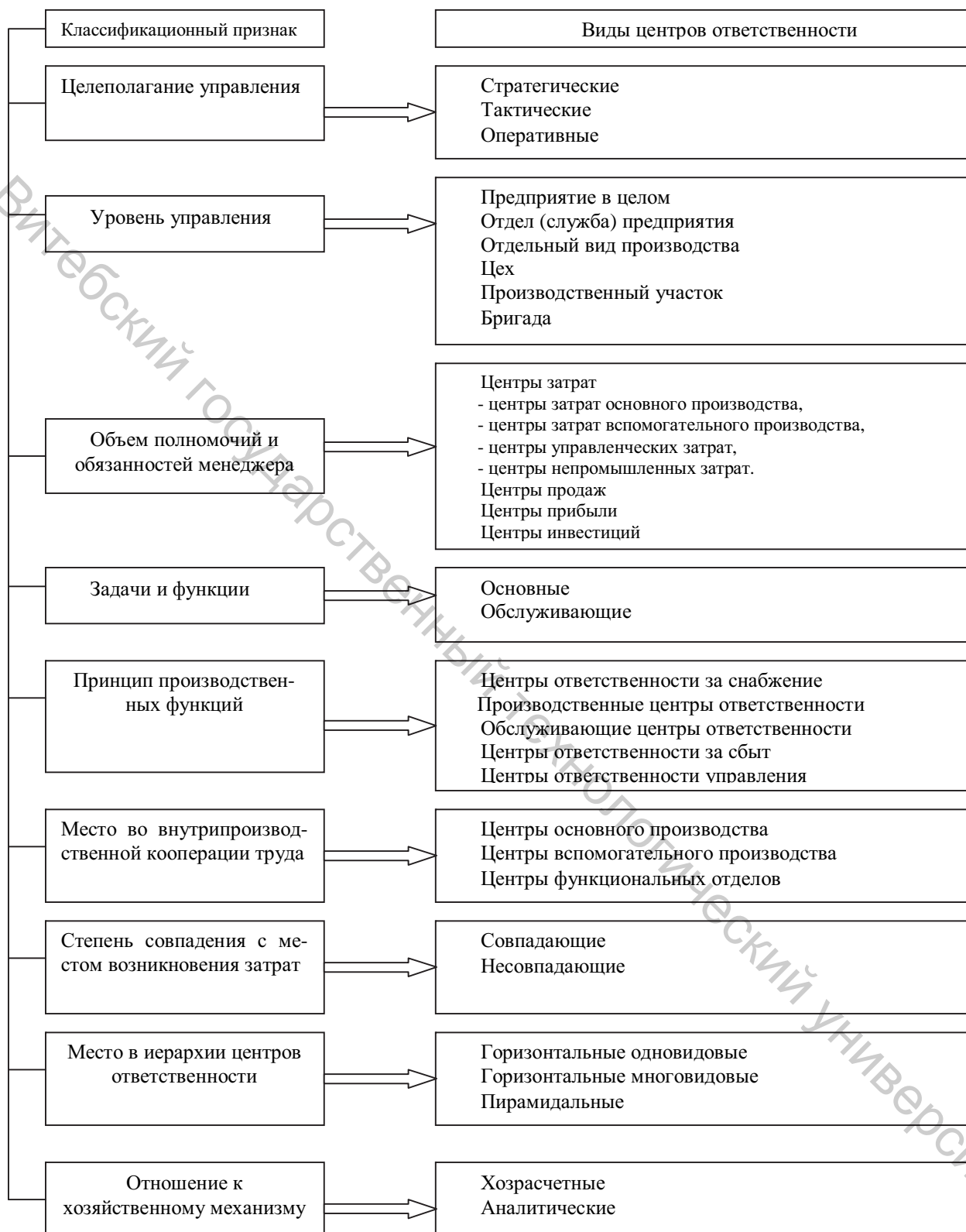


Рисунок 1 - Классификация центров ответственности

Апробация данной методики проводилась на примере мясоперерабатывающих организаций Витебской области и доказала возможность ее использования для построения финансовой структуры. Так, например, при формировании центров ответственности по принципу

производственных функций, деятельность ОАО «Витебский мясокомбинат» была представлена в виде пяти блоков: снабжение, производство, обслуживание, сбыт, управление, для каждого из которых определены типы центров ответственности.

Таблица 1 - Центры ответственности по принципу производственного функционирования

Блок деятельности предприятия и структурных подразделений, в него входящих	Тип центра ответственности
ОАО «Витебский мясокомбинат»	Центр прибыли
Блок «Снабжение»	Центр консолидации затрат
Отдел материально-технического снабжения и внешнеэкономических связей	Центр затрат №1
Отдел сырья	Центр затрат №2
Блок «Производство»	Центр консолидации затрат
Мясожировой цех	Центр затрат №3
Мясоперерабатывающий цех	Центр затрат №4
Холодильный цех	Центр затрат №5
Блок «Обслуживание»	Центр консолидации затрат
Служба главного энергетика	Центр затрат №6
Служба главного механика	Центр затрат №7
Служба главного метролога	Центр затрат №8
Технический отдел	Центр затрат №9
Отдел технологов	Центр затрат №10
Отдел главного ветврача	Центр затрат №11
Непромышленный сектор	Центр затрат №12
Блок «Аппарат управления»	Центр консолидации затрат
Экономическая служба	Центр затрат №13
Служба финансов и учета	Центр затрат №14
Отдел кадров	Центр затрат №15
Юридический отдел	Центр затрат №16
Административно-хозяйственный участок	Центр затрат №17
Блок «Продажи»	Центр консолидации продаж
Отдел маркетинга и сбыта	Центр продаж №1
Фирменные магазины	Центр продаж №2

Следует пояснить, что некоторые элементы действующей организационной структуры для построения финансовой структуры объединены. Так, например, служба главного энергетика включает в себя следующие структурные подразделения: электротехнический участок, котельную, станцию КНС, станцию обезжелезивания; в состав же службы главного механика входят мехмастерская, компрессорный участок, механический отдел и участок по обслуживанию фирменных магазинов и т.д.

Дальнейшая детализация финансовой структуры основана на классификации центров по объему полномочий и функций, выполняемых менеджером. Предложено уточнить содержания центра затрат и определены соответственно центры затрат основного производства, центры затрат вспомогательного производства, центры управленческих затрат, центры непромышленных затрат, центры доходов, центры прибыли и центры инвестиций.

Список использованных источников

1. Войко, Д. В. «Центры финансовой ответственности предприятия в системе бюджетирования» / Д. В. Войко : Финансовый директор, №1, 2007. - с.60-71.
2. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учёт / В. Б. Ивашкевич : Москва : Экономистъ, 2006.
3. Каверина, О. Д. Управленческий учёт: системы, методы и процедуры / О. Д. Каверина : Москва : Финансы и статистика, 2003.
4. Керимов, В. Э. Управленческий учёт / В. Э. Керимов : Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2000.
5. Мишин, Ю. А. Управленческий учёт: управление затратами и результатами производственной деятельности / Ю. А. Мишин : Москва : «Дело и сервис», 2002.

УДК 332.14

**ЦЕЛЕВОЙ ХАРАКТЕР ОРГАНИЗАЦИЙ МЕСТНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ЕГО ТРАНСФОРМАЦИЯ В
УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Т.В. Касаева, П.Ю. Локтев

*УО «Витебский государственный технологический университет»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

История функционирования предприятий и организаций местной промышленности насчитывает уже почти 80 лет. Время создания данных предприятий – 30-е годы 20 века. В тот период экономика страны восстанавливалась после разрушительного воздействия революции и гражданской войны. Значительная часть населения была занята в сельском хозяйстве. При этом остро стояла проблема развития промышленного производства, широкого освоения и использования сырьевых ресурсов.

В указанном периоде времени значительную часть товаров народного потребления производили мелкие кустарные производства, мощностей которых явно не хватало для насыщения рынка и удовлетворения потребностей населения.

Решить указанные выше проблемы должны были вновь создаваемые предприятия, ориентированные на обслуживание локальных рынков. Данные предприятия получили название «местная промышленность».

Таким образом, отличительной чертой таких предприятий стала преимущественная ориентация на решение следующих целей:

- использование в производстве местного сырья;
- создание в регионе рабочих мест и использование местных трудовых ресурсов;
- производство и поставка товаров народного потребления на местные рынки.

Наличие довольно большого числа малых предприятий позволяло успешно решать эти задачи, оперативно реагировать на заказ органов Госплана. При этом, многие предприятия даже создавали филиалы в близлежащих населенных пунктах, чем способствовали их развитию.

На протяжении длительного периода перед предприятиями данной отрасли на первое место не ставились цели достижения высоких финансовых результатов.

При распаде Советского Союза и переходе бывших республик на рыночный вектор развития, приоритеты в развитии предприятий несколько изменились. Функционирование этих производств по-прежнему имеет важное значение для региона, в котором они размещены. Учитывая, что в командно-административной экономике не уделялось должного внимания техническому и технологическому развитию предприятий местной промышленности, то