Специальность

«»

Курсовая работа

на тему: «Центры финансовой ответственности в компании».

Исполнитель:

студент

Руководитель:

преподаватель «»

Содержание

Введение……………………………………...…………………………………....3

1. Структура финансовой ответственности в компании
   1. Общие положения ответственности в компаниях различных организационно-правовых форм...…………..…………………………...5
   2. Центры финансовой ответственности и их ключевые показатели…....7
   3. Основные этапы формирования финансовой структуры……………..13
2. Проблемы ответственности в компании
   1. Финансовый риск в компании.………………………………………....16
   2. Понятие риск-менеджмента, его цели и применение…………………17
   3. Способы снижения степени риска............................................................19
3. Перспективы развития финансовой ответственности
   1. Построение финансовой структуры на основе теоретических данных………………………………………………………………...…..21
   2. Содействие ЦФО и ЦФУ…………………………………………...…...24
   3. Создание проекта на основе содействия ЦФО и ЦФУ………………..27

Заключение………………………………………………………........................29

Литература............................................................................................................30

Приложения..........................................................................................................31

Введение

Данная курсовая работа на тему «Центры финансовой ответственности в компании» охватывает очень широкий спектр вопросов и проблем, связанных с финансовым управлением компанией в целом и финансовой ответственностью компанией в частности. В настоящее время особенно велика, а значит и актуальна, проблема распределения финансовой ответственности внутри компании между её отделами. «Распределять финансовую ответственность по принципу «абы как» сейчас − значит, как минимум, проявлять неадекватность своих решений. В деловом экономическом «мире» это выглядит как невежество со стороны управляющего компанией. Такая фирма будет сводить концы с концами, и только» − говорит в своём интервью **старший консультант консалтинговой компании ITeam Сергей Бежин. И нельзя с ним не согласиться: финансовая ответственность одна из наиглавнейших основ финансово-экономической деятельности предприятия или компании.**

**Риск-менеджмент также важен для планирования финансовой деятельности предприятия. В данной курсовой работе ему посвящена целая глава, которая включает в себя описание финансового риска в компании и риск-менеджмента как систему управления этим риском, а также способы снижения его (финансового риска).**

**Ну и главное, что предстоит рассмотреть в данной курсовой работе − это, собственно, сами центры финансовой ответственности, которые, в свою очередь, тесно связаны с центрами финансового учета в компании.**

**Цель курсовой работы: раскрыть понятие центров финансовой ответственности в компании как одного из главных критериев стабильного существования предприятия.**

**Задачи курсовой работы:**

1. **изложить общие положения о центрах финансовой ответственности;**
2. **разобрать основные этапы формирования ЦФО;**
3. **получить понятие о риск-менеджменте как одного из ключевых направлений управления финансовой ответственностью на предприятии;**
4. **понять взаимодействие центров финансовой ответственности и центров финансового учета.**
5. Структура финансовой ответственности в компании
   1. Общие положения ответственности в компаниях различных организационно-правовых форм

Рыночная экономика предполагает становление и развитие предприятий различных организационно-правовых форм, основанных на разных видах частной собственности, появление новых собственников - как отдельных граждан, так и трудовых коллективов предприятий. Это важнейшая предпосылка и причина заинтересованности в результатах финансово-хозяйственной деятельности. Реализация этого принципа на деле зависит не только от предоставленной предприятиям самостоятельности и необходимости финансировать свои расходы без государственной поддержки, но и от той доли прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налогов. Кроме того, необходимо создать такую экономическую среду, в условиях которой выгодно производить товары, получать прибыль, снижать издержки. [4, стр. 267]

Принцип ответственности предприятий за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности реализуется в случае образования убытков, неспособности предприятия удовлетворять требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг) и обеспечивать финансирование производственного процесса, т.е. при наступлении банкротства предприятия.

Необходимость контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия объективно вытекает из сущности финансов как денежных отношений. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия связана с формированием и расходованием денежных средств, а, следовательно, затрагивает интересы государства, работников предприятия, акционеров и всех возможных контрагентов предприятия. Контроль проявляется через анализ финансовых показателей деятельности предприятия и меры воздействия различного содержания. [5, стр.124-125]

Рассмотрим пример ответственности одной из организационно-правовых форм: общества с ограниченной ответственностью. Но сначала определим понятие юридического лица и рассмотрим его ответственность, т.к. каждая организационно-правовая форма представляет собой ни что иное, как юридическое лицо.

Понятие юридического лица

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять личные имущественные и неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

Ответственность юридического лица.

Юридические лица, кроме финансируемых собственником учреждений, отвечают по своим обязательствам всем принадлежащим им имуществом.

Казенное предприятие и финансируемое собственником учреждение отвечают по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но оно не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества.

Учредитель (участник) юридического лица или собственник его имущества не отвечают по обязательствам юридического лица, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам учредителя (участника) или собственника, за исключением случаев, предусмотренных Гражданским Кодексом (ГК) либо учредительными документами юридического лица.

Если несостоятельность (банкротство) юридического лица вызвано учредителями (участниками), собственником имущества юридического лица или другими лицами, которые имеют право давать обязательные для этого юридического лица указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на таких лиц в случае недостаточности имущества юридического лица может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Ответственность общества с ограниченной ответственностью:

1. общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом;
2. общество не отвечает по обязательствам своих участников;
3. в случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам. [5, стр. 37,41,55,58]

1.2. Центры финансовой ответственности и их ключевые показатели

Формирование финансовой структуры предприятия (совокупности центров финансового учета и отчетности, связанных схемой консолидации финансовой информации), а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), — первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования − технологии управления финансами на предприятии. Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять планирование, отчитываться по результатам.

Преимущества перехода к управлению по ЦФО очевидны. Разделяя ответственность между подразделениями, мы определяем, кто и за что на предприятии реально отвечает, получаем возможность оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, высвобождается время для выполнения стратегических задач.

Если исходить из понимания бюджетирования как технологии управления, а бюджетов — как инструмента управления, предприятие в таком случае будет являться объектом управления.

Коммерческое предприятие как объект управления в самом простом варианте можно рассматривать как совокупность текущей деятельности (создание и реализация продукции, работ или услуг) и инвестиционной. Текущей деятельности присущи расходы (закупка сырья либо готовой продукции, производство, затраты на реализацию) и доходы (выручка) от реализации продукции, работ или услуг. Разница между текущими доходами и расходами определяется как прибыль (или убыток) от текущей деятельности.

Ответственность за доходы в коммерческой компании, как правило, возлагается на сбытовое подразделение (отдел сбыта или торговый дом). Расходы несут все подразделения, но в большей мере отдел снабжения (закупок), производственные подразделения, склады. Прибыль же в большинстве случаев определяется для всего предприятия, а решения по ее использованию принимает руководство компании.

Таким образом, деятельность предприятия как объекта управления можно разложить на отдельные процессы: закупки, производство, сбыт, инвестиции. Соответственно, структурные подразделения, управляющие данными процессами, можно рассматривать как центры ответственности за их реализацию.

Исходя из вышеперечисленных функций, определим четыре основных типа центра ответственности:

* центр доходов;
* центр затрат;
* центр прибыли;
* центр инвестиций.

На практике выделяют гораздо больше типов центров ответственности (например, центры маржинального дохода, ответственные за маржинальную прибыль, или венчур-центры, ответственные за инновационную деятельность компании).

Рассмотрим основные типы ЦФО более подробно.

Центр доходов — структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Ее эффективность определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов. Может возникнуть вопрос, а не является ли подразделение, ответственное за сбыт, центром затрат на реализацию продукции (рекламные акции, заработная плата менеджеров по продажам и т. д.)? Безусловно, можно определить сбытовое подразделение и как центр затрат, но, учитывая незначительную их долю в сравнении с суммой доходов (являющихся доходами всего предприятия) будем именовать его все же как центр доходов. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет продаж и Смета сбытовых расходов (назначение, структура данных документов и порядок работы с ними в данной курсовой рассматривать не будут, так как не вписываются в рамки данной курсовой работы).

Центр затрат — структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К данному типу ЦФО относится, как правило, большинство подразделений компании. В первую очередь производственные (цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения). При этом у центра затрат могут быть и доходы (например, выручка от реализации транспортным подразделением услуг на сторону), но если величина их незначительна, а оказание данных услуг не является основным бизнесом компании, ЦФО определяется как центр затрат. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет производства (производственная программа) и Бюджет затрат (или Смета затрат). Как разновидность центров затрат могут выделяться центры закупок и центры управленческих расходов.

* Центр закупок — это разновидность центра затрат, он несет ответственность за своевременное и в полном объеме снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами в рамках выделенных на эти цели лимитов. К таким центрам ответственности относятся, например, отделы снабжения. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет закупок (может включать в себя расходы на транспортировку) и Смета затрат.
* Центр управленческих расходов — это разновидность центра затрат, он отвечает за качественное исполнение функций управления. К данному типу относится аппарат управления компании, в большинстве случаев без разделения его на структурные составляющие (управления, отделы). Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Смета управленческих расходов.

Центр прибыли — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО (не считая Бюджетов продаж, закупок, затрат) выступает Бюджет доходов и расходов (БДР).

Центр инвестиций — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Традиционным заблуждением является определение в качестве центра инвестиций подразделения, занимающегося планированием и контролем инвестиционной деятельности (например, инвестиционного управления). Дело в том, что окончательные решения инвестиционного характера принимает руководство компании и несет за них всю полноту ответственности. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Бюджет инвестиций, а также Прогнозный баланс (или Бюджет по балансовому листу). В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли и, в таком случае, центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.

Таким образом, тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата компании в целом.

Совокупность взаимоувязанных и соподчиненных центров ответственности, представляет собой финансовую структуру компании, которая основана на организационно-функциональной структуре, но не всегда с ней совпадает. Несколько подразделений компании могут быть определены как один ЦФО (например, службы аппарата управления могут быть определены как центр затрат во главе с руководителем компании), в то же время, несколько ЦФО могут быть выделены в рамках одного структурного подразделения (например, в рамках торгового дома могут быть выделены отдельно центр доходов оптовой торговли и центр доходов внешнеэкономической деятельности). При выделении центра финансовой ответственности необходимо учитывать возможность четкого определения перечня продукции, работ или услуг, предоставляемых внешним клиентам либо внутренним структурным подразделениям. Для центра финансовой ответственности характерна финансовая самостоятельность, то есть его руководитель должен иметь возможность определять и управлять финансовым результатом ЦФО. Деятельность центра ответственности планируется и контролируется через систему ключевых показателей.

Ключевыми показателями для центра доходов являются объемы продаж, денежных поступлений, состояние дебиторской задолженности, объемы затрат, связанных с реализацией продукции, на собственное содержание и др.

Ключевыми показателями центра затрат являются объемы выполняемой работы (производственные задания), качественные показатели по выпуску продукции, величина и структура затрат на выпуск продукции и ее себестоимость, показатели эффективности использования средств производства и трудовых ресурсов и др.

Деятельность центра прибыли оценивается по всем вышеперечисленным показателям, а также по показателям финансовой и экономической эффективности текущей деятельности: рентабельность, структура оборотного капитала, доходность активов и пр.

Показатели центра прибыли и инвестиций, дополнительно к указанным, включают показатели эффективности инвестиционной деятельности (период окупаемости) и финансового состояния предприятия в целом (такие, как коэффициенты финансовой независимости и устойчивости и др.).

Система ключевых показателей эффективности деятельности ЦФО служит основой для построения бюджетной модели. Часть из них могут прямо включаться в бюджетные формы (например, задание по выручке), часть не относится прямо к бюджетным показателям (например, рентабельность). При использовании бюджетирования сверху вниз показатели эффективности служат также основой для формирования бюджетных заданий. В любом случае при определении ключевых показателей эффективности нужно учитывать, что они должны иметь численное значение, носить однозначный характер и содержаться в системах учета.

1.3. Основные этапы формирования финансовой структуры

Определим основные этапы формирования финансовой структуры.

Вначале необходимо определить центр инвестиций, то есть подразделение, ответственное за эффективность использования полученной в рамках текущей деятельности прибыли. На практике, в большинстве случаев, центром инвестиций назначается само предприятие в целом, так как только его руководство определяет инвестиционную политику, структуру и величину основных средств и контролирует финансовое состояние компании в целом. Ответственность за деятельность предприятия включает в себя и контроль текущей деятельности, поэтому чаще всего данный центр определяется как центр прибыли и инвестиций.

В состав центра прибыли и инвестиций входят выделенные центры доходов и центры затрат. При наличии структурных подразделений, ответственных за финансовый результат по отдельным видам бизнеса (например, производственные предприятия, входящие в холдинг, имеющие обособленные рынки сбыта, собственных поставщиков, самостоятельно определяющие политику ценообразования, но не принимающие решения по инвестированию полученной в результате текущей деятельности прибыли), в одном ряду с центрами доходов и центрами затрат формируют центры прибыли. Центры прибыли могут быть сформированы не только на базе обособленного структурного подразделения, но и в составе нескольких структурных единиц различных подразделений компании, находящихся в рамках одной технологической или продуктовой цепи. Далее в составе такого центра прибыли выделяются свои, подчиненные ему центры дохода и центры затрат. Последующее выделение центров зависит от сложности организационной структуры и необходимости делегирования полномочий (например, в составе центра затрат могут быть выделены нижестоящие по структуре центры затрат).

Пример подобной структуры представлен на приложении № 1.

Таким образом, выстраивается иерархия центров финансовой ответственности, определяющая финансовую структуру компании. Сформированный набор центров ответственности и их иерархия закрепляется внутренним регламентным документом — "Положением о финансовой структуре компании", который включает в себя описание типов ЦФО, их состав и иерархию, полномочия руководителей, порядок исчисления (планирования и учета) финансовых результатов деятельности на основе применения системы ключевых показателей. Этот документ разрабатывается финансовым директором (либо подразделением, подотчетным ему) и утверждается генеральным директором (президентом) компании. Руководители структурных подразделений наделяются правом вносить предложения по изменениям и дополнениям в данный документ.

Подводя итоги, можно отметить, что была рассмотрена только одна из нескольких составляющих технологии бюджетного управления — управление по центрам финансовой ответственности. Другими важными составляющими являются: бюджетная модель (состав и взаимосвязь показателей бюджетных форм), бюджетный регламент, методика факторного анализа исполнения бюджетов и другие. [7, стр.11-19]

1. Проблемы ответственности в компании

2.1. Общие положения ответственности в компаниях различных организационно-правовых форм

Целью предпринимательства является получение максимальных доходов при минимальных затратах капитала в условиях конку­рентной борьбы. Реализация указанной цели требует соизмерения размеров вложенного (авансированного) в производственно-торговую деятельность капитала с финансовыми результатами этой деятельности.

Вместе с тем, при осуществлении любого вида хозяйствен­ной деятельности объективно существует опасность (риск) по­терь, объем которых обусловлен спецификой конкретного биз­неса. Риск- это вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли.Потери, имею­щие место в предпринимательской деятельности, можно разде­лить на материальные, трудовые, финансовые. [1, стр.251]

Для финансового менеджера риск - это вероятность неблаго­приятного исхода. Различные инвестиционные проекты имеют различную степень риска, самый высокодоходный вариант вложе­ния капитала может оказаться настолько рискованным, что может не оправдать себя.

Риск- это экономическая категория. Как экономическая ка­тегория он представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возмож­ны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток); нулевой; положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Конечно, риска можно избежать, т.е. просто уклониться от ме­роприятия, связанного с риском. Однако для предпринимателя избежание риска зачастую означает отказ от возможной прибыли.

Риском можно управлять, т.е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступле­ние рискового события и принимать меры к снижению степени риска. [2, стр.439]

Финансовый рисквозникает в процессе отношений предпри­ятия с финансовыми институтами (банками, финансовыми, ин­вестиционными, страховыми компаниями, биржами и др.). Причины финансового риска - инфляционные факторы, рост учетных ставок банка, снижение стоимости ценных бумаг и др.

Многие финансовые операции (венчурное инвестирование, по­купка акций, кредитные операции и др.) связаны с довольно существенным риском. Они требуют оценить степень риска и определить его величину. [1, стр.251]

2.2. Понятие риск-менеджмента, его цели и применение

Риск - это финансовая категория. Поэтому на степень и вели­чину риска можно воздействовать через финансовый механизм. Такое воздействие осуществляется с помощью приемов финансо­вого менеджмента и особой стратегии. В совокупности стратегия и приемы образуют своеобразный механизм управления риском, т.е. риск-менеджмент. Таким образом, риск-менеджмент пред­ставляет собой часть финансового менеджмента.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство по­лучения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопреде­ленной хозяйственной ситуации.

Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функ­ции предпринимательства. Она заключается в получении наи­большей прибыли при оптимальном, приемлемом для предприни­мателя соотношении прибыли и риска. [2, стр.454-455]

Залогом выживаемости и основой стабильного положения предприятия служит его устойчивость. Различают следующие грани устойчивости: общая, ценовая, финансовая и т.п. Финан­совая устойчивость является главным компонентом общей ус­тойчивости предприятия.

Высокая степень финансового риска проекта приводит к не­обходимости поиска путей ее искусственного снижения. [1, стр.422]

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются:

* диверсификация;
* приобретение дополнительной информации о выборе и ре­зультатах;
* лимитирование;
* самострахование;
* страхование;
* страхование от валютных рисков;
* хеджирование;
* приобретение контроля над деятельностью в связанных об­ластях;
* учет и оценка доли использования специфических фондов компании в ее общих фондах и др. [2, стр.476]

2.3. Способы снижения степени риска

Снижение степени риска − это сокращение вероятности и объема потерь при помощи различных механизмов нейтрализации рисков.

На практике, как правило, перечисленные в пятом абзаце раздела 2.2. данной курсовой работы мероприятия применяются в комплексе, так как действия их взаимосвязаны и получение желаемого эффекта возможно лишь при проведении квалифицированной работы по эффективному прогнозированию и внутрифирменному планированию, самострахованию и страхованию, передаче части риска другим фирмам и т.п.

Выбор конкретного средства разрешения финансового риска обусловлен выполнением следующих принципов:

1. нельзя рисковать большими средствами, чем составляет объём собственного капитала;
2. необходимо предусматривать последствия риска;
3. нецелесообразно рисковать многим ради малого.

При реализации первого принципа инвестору нужно, прежде чем вкладывать капитал, определить максимально возможный объем убытка по данному риску; сопоставить его с объемом вкладываемого капитала и со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли его потеря этого капитала к банкротству.

В соответствии со вторым принципом инвестор должен знать максимальную величину убытка, к чему это может привести, и решить, отказаться ли от риска, принять риск на свою ответственность или передать его другому лицу.

Третий принцип особенно четко проявляется при передаче риска другому лицу. В этом случае инвестор должен определить приемлемое для него соотношение между страховой премией и страховой суммой. [3, стр.592-593]

1. Перспективы развития финансовой ответственности

3.1. Построение финансовой структуры на основе теоретических данных

Постоянно возрастающие требования клиентов и усиливающаяся конкуренция на рынке заставляют компании увеличивать децентрализацию системы управления организацией.

Поскольку вместе с делегированием полномочий на принятие решений делегируется ответственность за финансовые результаты, то возникает потребность в разграничении зон финансовой ответственности внутри организации, которые подобно отсекам на корабле позволяют локализовать финансовые проблемы. Таким образом, компания становятся перед необходимостью внедрения системы управления на основе бизнес-единиц, первым шагом в которой является проведение финансовой структуризации. Суть финансовой структуризации заключается в группировке различных элементов организационной структуры (организационных звеньев) в элементы финансовой структуры. То есть, из одного и того же набора структурных звеньев строится две модели организации: организационная и финансовая.

Если при построении организационной структуры объединение структурных звеньев носит, прежде всего, административный смысл, то финансовая структура строится по принципу единства и взаимосвязанности бизнес-процессов в сфере финансов, тем самым, позволяя перейти от административного управления к финансовому. По этой причине, финансовая структура, в большинстве случаев, существенно отличается от организационной структуры. Наибольшее сходство между организационной и финансовой структурой отмечается при дивизиональной организационной структуре, поскольку принципы ее построения очень близки к принципам построения финансовой структуры.

Для более ясного понимания данных практических предложений, введем несколько определений и особенностей центров.

Центр финансового учета (ЦФУ)– структурное подразделение или совокупность организационных звеньев компании, занимающихся определенным направлением деятельности или выполняющих определенные функции и способных оказывать непосредственное воздействие на эффективность данных направлений деятельности или функций. Центр финансового учета является элементарным элементом финансовой структуры и низшим уровнем детализации финансовых отчетов в учетной системе.

Центр консолидации (ЦК)– представляет собой совокупность двух и более ЦФУ для построения консолидированной финансовой отчетности. Центр консолидации может иметь статус ЦФО. Центр финансовой ответственности (ЦФО)– структурное подразделение или совокупность организационных звеньев банка, осуществляющих операции, имеющие конечной целью максимизацию прибыли и способные оказывать непосредственное воздействие на доходность и прибыльность, мотивация которых зависит от финансовых результатов деятельности.

Разница между ЦФУ и ЦФО:В начале 50-х годов, когда в западных компаниях возникали центры учета, они получали некоторую хозяйственную самостоя­тельность и становились хозрасчетными цен­трами. Затем часть из них превращалась в цен­тры финансовой ответственности (ЦФО). (На всякий случай подчеркнем разницу: хозрасчет, как известно, бывает разной глубины - только перестроечных хозрасчетов было три, - а ЦФО подразумевает полную ответственность за получение прибыли). Придание ЦФУ статуса ЦФО позволяет пе­реходить от административных к финансовым методам управления, когда эффективность подразделения определяется не качеством вы­полнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. При этом вытесняются административные методы уп­равления. Именно это позволяет управлять в рамках од­ной корпорации многими разнородными бизнесами - при максимальной степени децентрализации ЦФО могут выводиться из структуры компании и получать статус дочерних, то есть может происходить переход от дивизиональной структуры к холдинговой.

Для демонстрации типов ЦФУ используем широко известную формулу, представленную на рисунке 1:

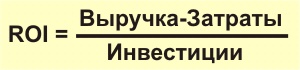


Рисунок 1.

Таким образом, мы выделяем следующие типы ЦФУ:

1. Центры прибыли - структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов банка / компании, обеспечивающих получение прибыли. Они появляются при дивизиональной структуре, они же могут получать статус ЦФО.
2. Центры затрат - структурное подразделение или группа подразделений, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли и непосредственно не приносят прибыли. Например, администрация, бухгалтерия и т.д.
3. Центры инвестиций (венчур-центры) - структурное подразделение или группа подразделений, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

«Положение о финансовой структуре» – документ, содержащий описание центров финансовой ответственности и учета банка, а также возможную финансовую и коммерческую информацию о подразделениях и центрах финансового учета.

3.2. Содействие ЦФО и ЦФУ

Для бизнес-организации главным является не выполнение каких-то видов деятельности, а получение прибыли. Следовательно, главным становится выделение центров, которые и будут ее получать. Тогда организационная структура должна в известном смысле подчиняться финансовой, быть организационным каркасом, одним из способов достижения финансовых целей, стоящих перед компанией.

Концепция, критерии, целесообразность выделения центров финансового учета, направления финансовых потоков организации должны порождаться стратегией бизнеса.

Эта стратегия, собственно, является единственным более или менее объективным критерием, который лежит в основе выделения ЦФО.

Организационная и финансовая структуры тесно взаимосвязаны:

- Пример критерия выделения ЦФО: допустим, руководитель какой-либо программы полностью ответствен за финансовый результат по данной программе - выделяем эту программу в ЦФО. Или, допустим, в оргструктуре есть три отдела, входящие в состав одного управления и функционально ответственные за одну статью прямых расходов компании. В финансовой структуре это можно назвать, скажем, центром финансовой ответственности номер пять. То есть в оргструктуре это три отдельные ячейки, а здесь будет одна.

Важным является задание целевых установок по подразделениям при внедрении финансовой структуризации компании.

Несоответствие структур (организационной и финансовой) одна другой должно навести руководителя на мысль о необходимости внести те или иные изменения. Например, исправить положение, когда подразделения, зарабатывающие основную прибыль организации, не выделены организационно или их руководители не имеют необходимых полномочий по управлению процессом.

При анализе финансовой структуры можно оценить, насколько верно выбрано само направление развития компании. Когда такая сетка построена, можно думать системно о развитии организации, наращивании инфраструктуры - и в бизнесе, и в службах поддержки или штабных подразделениях, и в венчурах. Здесь сразу видно, сколько у нас венчуров, за сколько направлений мы взялись, чтобы их попытаться развить, адекватно ли количество этих венчуров организации - например, если их вдвое больше, чем бизнесов, то это странно. Такая структура позволяет более адекватно взглянуть на то, что, собственно, происходит, можно ли это сделать.

Руководство может извлекать отсюда и другую управленческую информацию. Например, принадлежность подразделений к разным типам ЦФУ предполагает различные принципы финансирования этих структур, управления, мотивации сотрудников: если люди работают в бизнес-подразделении, то, определив четко род деятельности, цели этого подразделения, мы определяем, какой нам нужен персонал, чтобы добиться этих бизнес-целей. Далее, сама финансовая система говорит о том, что нужно построить механизм не только учета доходов данного подразделением, но и учета его расходов, чтобы основные мотивы были от прибыли. Если же взять подразделение, которое занимается, например, коммуникациями, то есть сугубо бюджетное, то у него нет никаких целей, связанных с принесением прибыли. Соответственно, у него есть штатное расписание, бюджет, свои планы развития. И здесь более стационарный мотивационный механизм, как во всех бюджетных организациях, где стараются учитывать инфляцию, мотивировать от достигнутых бюджетных результатов, то есть немного иной подход.

Таким образом, с помощью соединения этих двух видов структур - организационной и финансовой - достигается стереоскопичность взгляда на организацию. Необходима также протяженность такого взгляда во времени. После того как структура центров финансовой ответственности нарисована, то есть мы сделали моментальный «снимок», ее нужно отслеживать дальше. Любое изменение в этой структуре подразумевает появление какой-то новой программы, проекта в бизнесе, и это должно находить отражение в финансовом планировании и в получении информации по факту.

При построении финансовой структуры необходимо помнить, что, во-первых, нужно искать решающие правила, алгоритм поведения. Во-вторых, полезны аналогии и схемы, которые были применены в других банках / компаниях. В-третьих, необходимо понимать, что готового решения для Вас все равно нет. Его нужно создать, пользуясь известными алгоритмами и примерами.

3.3. Создание проекта на основе содействия ЦФО и ЦФУ

Создание проекта на основе содействия центров финансовой ответственности и центров финансового учета можно представить в виде следующей схемы:

Классификация ЦФУ по типам

Схема консолидации финансовой информации

Организационный состав ЦФУ

Типы ЦФУ

ЦФУ

Стратегия компании

Организационная структура

1. Определение количества и организационного состава ЦФО / ЦФУ

Организационные звенья компании объединяются в центры финансового учета, центры консолидации и центры финансовой ответственности на основании определенных критериев.

Эти данные заносятся рабочей группой в программный комплекс типа ORGWARE “БИГ-Мастер” в виде 3 базовых классификаторов и 2 матричных проекций, составляющих модель финансовой структуры.

Схема классификаторов и проекций представлена на приложении № 2.

1. Определение типов ЦФУ/ЦФО

После определения организационного состава ЦФУ / ЦФО необходимо определить тип получившихся элементов финансовой структуры. Тип элемента финансовой структуры определяется стратегией компании по каждому конкретному бизнес-направлению.

1. Разработка схемы консолидации финансовой информации

После определения типов элементов финансовой структуры можно переходить к построению схемы консолидации финансовой информации, которая является своего рода каркасом для разработки бюджетов.

1. Разработка положения о финансовой структуре

Полученная модель оформляется в виде «Положения о финансовой структуре», в котором определяется регламент разработки, утверждения и актуализации финансовой структуры компании. [8]

Заключение

В данной курсовой работе рассмотрена финансовая ответственность в компании с двух сторон, в том числе и со стороны риск-менеджмента. Итак.

Если рассматривать финансовую ответственность со стороны риск-менеджмента, то можно заметить, что финансовый риск является одним из главнейших факторов продвижения предприятия или компании в финансовом плане. Он необходим ввиду того, что способствует развитию центров финансовой ответственности в качестве их работоспособности, помогает определять возможные пути более легкого и менее капиталоемкого достижения целей, заключающихся в получении максимально возможной прибыли. Но для достижения таких целей и возможности более эффективного применения риск-менеджмента компании необходимо правильно распределить финансовую ответственность между своими отделами.

Но прежде чем выделять ЦФО, необходимо определить места возникновения затрат и дохода, а уже затем соотнести их с существующей организационной структурой компании и территориальным распределением бизнес-единиц. Финансовая структура является лишь одним из разрезов управленческой структуры компании. Поэтому и привязывать ее жестко к организационной структуре не всегда правильно. Важно помнить цель построения финансовой структуры – распределение ответственности за достижение финансового результата.

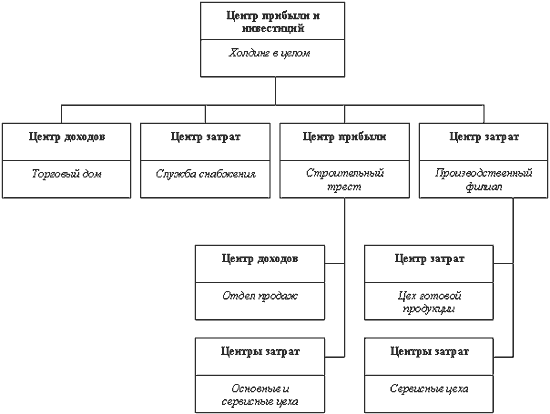
Таким образом, предприятию необходимо провести обследование своей финансовой структуры и по окончании оного распределить финансовую ответственность между своими отделами уже по фактически выявленным закономерностям и с наибольшей для себя выгодой.

Литература

1. И.Т. Балабанов − Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – Москва. Финансы и статистика, 1998.
2. Е.С. Стоянова − Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. – Москва: Перспектива, 2006.
3. Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова − Финансовый анализ. Управление финансами: Учебное пособие. − Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
4. С.Д Ильенкова − Экономика и статистика фирм: Учебник. − Москва: Финансы и статистика, 1996.
5. О.И. Волкова − Экономика предприятия. − Москва: ИНФРА - М, 1998.
6. Гражданский Кодекс Российской Федерации. − Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2004.
7. **А.В. Миславский −** Управленческие технологии и проектирование учетных систем. − Москва: RbSys, 2007.
8. Центр финансовых решений: База знаний. − http://www.fsc.kiev.ua/101/116/431/485/, 2007.
9. Л.П. Дашков, А.В. Брызгалин − Коммерческий договор: от заключения до исполнения. − Москва: ИВЦ “Маркетинг”, 1996.
10. Н.П. Кондраков − Методика анализа финансового состояния предприятия в условиях перехода к рынку. − Москва: Деньги и кредит, 1996.
11. А.П. Чечета − Анализ финансового состояния предприятия. − Москва: Бухгалтерский учет, 1996.
12. Е.Н. Евстигнеев, В.В. Ковалев − Анализ финансовой устойчивости торгового предприятия. − Москва: Бухгалтерский учет, 1996.
13. С. А. Малахов − Состояние и поведение российских предприятий. − Вопросы экономики, 1996.

Приложение № 1

Схема 1. Сложноподчиненная структура ЦФО.



Приложение № 2

Схема 2. Матрицы соответствия центров финансового учета.

