МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ДОНБАССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

РЕФЕРАТ

По дисциплине «Бюджетная деятельность субъектов предпринимательства»

На тему: «Финансовая структура предприятия и ее формирование»

Выполнила: ст-ка гр. Ф05-2

Косяченко В.А.

Проверила: Михайличенко Н.Н.

Краматорск, 2010

Содержание

ВВЕДЕНИЕ

1. ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

2. ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ И ВЫДЕЛЕНИЯ ЦФО, ЦФУ И МВЗ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Одно из отличий бюджетирования как управленческой технологии состоит в умении видеть финансовое состояние предприятия или фирмы в разрезе его отдельных видов бизнеса. По сути дела, выбор финансовой структуры — это выбор объекта бюджетирования. От него в последующем зависит: какие виды бюджетов будут использоваться; какие форматы и технологии бюджетирования целесообразно применять. При всем многообразии вариантов классификации можно выделить три основные группы структурных подразделений — объектов бюджетирования.

Финансовая структура – это иерархическая система центров финансовой ответственности. Она определяет порядок формирования финансовых результатов и распределение ответственности за достижение общего результата компании. Финансовая структуризация позволяет вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри компании и оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей. Иначе говоря, наличие финансовой структуры позволяет руководству компании видеть, кто за что отвечает, позволяет оценивать, контролировать и координировать деятельность подразделений, помогает разработать действенную систему мотивации сотрудников.

1. ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В настоящее время многие предприятия применяют в своей деятельности (практике) управление по центрам финансовой ответственности, поскольку стало ясно, что использование такого механизма является одной из важнейших подсистем построения внутрифирменного управления.

Использование такого принципа управления позволит предприятию, во-первых, иметь системное и структурно-логическое представление об организации и направлениях ее развития. Во-вторых, это позволит выделять наиболее «слабые и сильные» центры ответственности на основе оценочных показателей с целью выявления наиболее эффективных подразделений компании, воздействуя на которые можно добиться наибольшего эффекта.

В целом, финансовая структура организации представляет собой иерархичную структуру центров финансовой ответственности, которые выступают в качестве целостных сегментов и объектов управленческого учета, обладающие собственными целями, задачами и функциональными обязанностями, направленными на достижение целей компании.

Главная цель формирования системы центров финансовой ответственности заключается в повышении эффективности внутрифирменного управления на основе обобщение информации о результатах деятельности каждого центра ответственности.

К основным задачам управления по центрам финансовой ответственности можно отнести:

1) координация стратегической и оперативной деятельности подразделений

2) создание эффективно действующей системы мотивации труда персонала

3) распределение зон ответственности за общий результат

4) оценка и контроль за эффективностью бизнес-направлений компании

5) сопоставление финансовых результатов с другими подразделениями и компаниями-конкурентами.

Финансовая структура компании строится и формируется по принципу ответственности каждой финансовой единицы только за результаты деятельности, на которые она может оказывать влияние, т.е. это затраты и доходы (если они есть) центра финансовой ответственности.

Как уже отмечалось финансовая структура – это упорядоченная совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), которые могут выступать в качестве отельного структурного подразделения или отдела, области или конкретной функции. Центральным признаком центра финансовой ответственности является наличие непосредственного руководителя, отвечающего на результаты деятельности центра финансовой ответственности.

Финансовая структура зависит от специфики и сферы деятельности предприятия, ее размеров, организационно-правовой формы и формы собственности и других факторов.

2. ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В современных литературных источниках можно найти следующую классификацию центров финансовой ответственности:

- центр доходов

Центром дохода выступает структурное подразделение или группа подразделений предприятия (например, подразделения маркетингово-сбытовой деятельности), которые отвечают только за выручку от продаж продукции, товаров, услуг и за затраты, связанные с их сбытом.

Эффективность данного центра определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов. Однако в данном случае может возникнуть вопрос не является ли эта служба и центром затрат, поскольку в процессе проведения маркетингово-сбытовой деятельности возникают расходы. Безусловно, такие центры финансовой ответственности имеют двойственный характер, однако для сбытовых служб доля доходов превышает расходы, именно таким принципом нужно руководствоваться при определении центром ответственности.

- центр затрат (производственная деятельность)

Центром затрат выступает 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. Однако существует противоположное мнение на принципы разделение центров затрат и доходов. Основная идея состоит в том, что отдел сбыта занимается реализацией готовой продукции – это есть его функция, но этот отдел не производит эту продукцию (а выполняет лишь действия и операции по его реализации). Согласно этому, производственный отдел – сфера материального производства – и является центром дохода, поскольку если продукция не будет произведена, не будет и результата (дохода, выручки) и отдел сбыта не сможет повлиять на изменение этой ситуации, так как в его функции входит лишь продажа продукции, а не ее производство.

Надо полагать оба эти подхода имеют место быть.

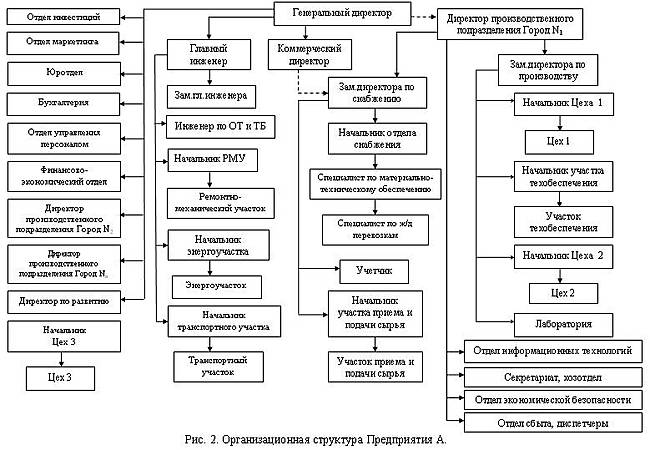
- центр прибыли – это структурное подразделение или группа подразделений предприятия (например, производственное предприятие, входящее в состав холдинга), которые ответственны за финансовые результаты своей деятельности.

- центр инвестиций - это структурное подразделение или группа подразделений предприятия, которые несут ответственность не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения (например, крупное дочернее предприятие холдинговой промышленной компании).

Построение финансовой структуры в соответствии с организационной структурой позволит оценить результат работы каждого подразделения в достижение общей цели компании. Однако не стоит забывать, что финансовая структура не должна полностью совпадать с организационной.

Рассмотрим особенности формования структуры центров финансовой ответственности на примере промышленного предприятия.

Прежде всего необходимо ознакомится с организационной структурой предприятия (рис. 2), а затем привести ее в соответствие с финансовой.



Предполагается, что ЦФО несут ответственность за все финансовые результаты, и за прибыли (доходы), и за убытки (расходы). Они обычно имеют полную бюджетную схему, т. е. составляют все виды основных бюджетов, принятые в организации. ЦФУ могут отвечать только за некоторые финансовые показатели, за доходы и часть затрат (например, служба сбыта). МВЗ отвечают только за расходы (например, бухгалтерия, которая, естественно, ничего не зарабатывает, а только тратит), причем не просто за какую-то их часть, а за так называемые регулируемые расходы, экономию которых руководство МВЗ может контролировать и обеспечивать (разрабатывать соответствующие мероприятия).

Некоторые примеры ЦФО и ЦФУ

ЦФО:

* дочерние фирмы холдингов;
* обособленные подразделения, представительства и филиалы крупных компаний;
* крупные выпускающие (сборочные) цехи производственных объединений;
* производственные отделения компаний с дивизиональной организационной структурой управления;
* вспомогательные цехи производственных объединений;
* регионально и (или) технологически обособленные виды деятельности (бизнесы) многопрофильных компаний.

ЦФУ:

* основные производства (цехи), участвующие в единых технологических цепочках (переделах), на предприятиях с последовательным или непрерывным технологическим циклом;
* выпускающие (сборочные) цехи;
* сбытовые службы и подразделения. МВЗ:
* функциональные и штабные службы предприятий и фирм (бухгалтерия, планово-экономические службы, отделы кадров, другие подразделения заводоуправлений и центральных офисов фирм);
* основные и вспомогательные цехи.

При определении финансовой структуры предприятия или фирмы, как правило, вначале составляется перечень видов бизнесов, изучается ассортимент реализуемых изделий, работ и услуг, определяются наиболее важные и значимые из них, анализируется распределение бизнесов по сегментам рынка сбыта.

Далее предстоит сопоставить внутри групп реализуемых продуктов виды изделий и услуг с основными группами их потребителей.

В качестве ЦФО могут быть выделены (в зависимости от специфики организации) структурные подразделения, чья деятельность является обособленной (в технологическом, производственном и сбытовом отношении). Многопрофильные коммерческие структуры, например, часто представляют собой типичные холдинги и состоят из нескольких юридических лиц — предприятий различного профиля. В состав такой фирмы обычно входят одна или несколько торговых компаний, туристическое агентство, строительная фирма, инвестиционная компания и т.п. Здесь в качестве ЦФО будет фигурировать каждая такая компания.

На предприятии или производственном объединении с дивизиональной организационной структурой управления в качестве ЦФО, т. е. объекта бюджетирования, выделяются дивизионы, производственные отделения. Несколько сложнее обстоит дело в крупном производственном объединении, имеющем сложные технологические цепочки, например на приборостроительном заводе. Здесь в качестве ЦФО могут быть выделены выпускающие (сборочные) цехи, отгружающие, например, готовую продукцию, а в качестве ЦФУ — вспомогательные (механические, заготовительные) цехи и производства.

Еще одним критерием может быть размер структурного подразделения. Здесь речь идет скорее о том, что в качестве ЦФО или ЦФУ выступает одно или несколько структурных подразделений (один или несколько цехов или отделов).

3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ И ВЫДЕЛЕНИЯ ЦФО, ЦФУ И МВЗ

Порядок проведения анализа финансовой структуры компании и выделения ЦФО, ЦФУ и МВЗ

1. Составление перечня бизнесов (видов хозяйственной деятельности, основных видов реализуемых изделий, работ и услуг):

-анализ правового статуса структурных подразделений (дочерние компании холдинга или квазихолдинга, филиалы без права юридического лица и т. п.);

-проверка степени технологической, производственной, сбытовой, региональной и иной обособленности в деятельности структурных подразделений.

1. Определение типа организационной структуры управления компании: дивизиональная или линейно-функциональная.
2. Распределение бизнесов по структурным подразделениям, определение структурных подразделений, не занимающихся бизнесом (без источников дохода).
3. Распределение доходов, расходов и затрат по структурным подразделениям, определение регулируемых и нерегулируемых затрат.
4. Выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств.
5. Составление перечня ЦФО, ЦФУ и МВЗ.

В России важным критерием выделения структурного подразделения предприятия или фирмы в ЦФО можно считать также его способностьсамостоятельно работать на рынке — осуществлять маркетинг своей продукции и услуг, способность доводить ее до конечного потребителя и контролировать сбытовую сеть.

При принятии решения о том, выделять ли то или иное подразделение в ЦФО или в ЦФУ, и перед тем, как составить перечень ЦФО и ЦФУ для предприятия или фирмы, необходимо распределить по структурным подразделениям:

1. виды бизнесов;
2. доходы, расходы и затраты.

Если структурное подразделение не может отвечать за доходы, а также за денежные поступления, но его функционирование необходимо для компании в целом и оно несет при этом значительные расходы и затраты, то это МВЗ (например, служба главного технолога). Если структурное подразделение отвечает за доходы (отдел сбыта), но несет только ограниченные расходы и не может отвечать за все затраты, то его следует отнести к ЦФУ. Если у структурного подразделения нет ответственности и возможности влиять ни на доходы, ни на расходы, то его следует присоединить к какому-либо другому МВЗ.

Для выделения структурного подразделения в качестве ЦФО необходимо соответствие как можно большему числу критериев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблематика построения финансовой структуры заключается в определении основания на котором будет выделятся ЦФО. В представленной в работе классификации возможны различные варианты, и на примерах можно было пронаблюдать как данный процесс реализуется. Однако следует отметить, что отсутствует возможность «проверки» и контроля за правильностью выбранного метода. Ясно, что результаты отдалены во времени, поэтому о них говорить пока рано и именно поэтому комментарии менеджеров предприятий не содержат данной информации. Консалтинговые компании не публикуют результаты работы предприятий для которых они делали разработки финструктуры и ставили бюджетирование по той же причине – должно пройти время, чтобы можно было сравнить и выявить либо положительный, либо отрицательный результат.

Также, в качестве проблематики данной темы можно назвать точность определения менеджером на каком основании выделяется ЦФО, то есть превалирование плюсов над минусами. Так, например, если финансовая структура построена по процессному принципу, то она имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести и высокую прозрачность бизнеса, за счет четкой локализации основных бизнес-процессов, отсутствие «общих» затрат, искажающих информацию о финансовых результатах бизнеса. Среди положительных моментов можно выделить хорошую управляемость бизнеса, за счет высокой прозрачности, наличия понятных финансовых целей деятельности, а также механизмов саморегулирования и стимулирования. Если финструктура построена таким образом, то заметно повышается общая безопасность бизнеса, за счет высокой самостоятельности бизнес-единиц.

К недостаткам же подобной системы относятся высокие требования к квалификации персонала, в первую очередь топ-менеджеров, поскольку принципы взаимодействия бизнес-единиц не тривиальны и требуют постоянного контроля. Сложность настройки системы, выработки механизма трансфертного ценообразования, а также высоки требования к технологии учета его техническим механизмам, за счет большего количества объектов учета и учета внутренних операций являются существенным недостатком системы, построено подобным способом.

Таким образом, можно сделать основной вывод: построение такой бизнес-системы оправдано её высокой эффективностью, но сопряжено с высокими рисками, связанными со сложностью построения и настройки.

ЛИТЕРАТУРА

1 http://www.fd.ru/article/2504.html

2 Национальная экономика/Под ред. В.А. Шульги, 2001

3 http://www.iteam.ru

4 Бюджетное и целевое финансирование. Абрамова Э.В., Маканова И.Н., Семенихин В.В.