

МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

*К.Н.Воронкова, студентка 4 курса экономического факультета
Научный руководитель – к.э.н., доцент Е.А. Голубева
Ульяновская ГСХА*

Состояние современных систем управления на российских предприятиях характеризуется поиском подходов и инструментов повышения эффективности финансовой деятельности предприятия. [2] В связи с этим целью выполнения работы является построение финансовой структуры предприятия. Финансовая структура — это иерархическая система центров финансовой ответственности. Она определяет порядок формирования финансовых результатов и распределение ответственности за достижение общего результата компании. Финансовая структура позволяет вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри предприятия и оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей. [1]

Главная задача построения финансовой структуры - получить ответ на вопрос, кто и какие бюджеты на предприятии должен составлять. В финансовой структуре структурными единицами являются центры финансовой ответственности (ЦФО).

Центр финансовой ответственности (ЦФО) — структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и доходов. [1]

Классификация Центров финансовой ответственности основана на их разделении по видам доходов и затрат, которые, в свою очередь, вытекают из их функционального предназначения.

Традиционно выделяют пять основных типов ЦФО:

1. Центр инвестиций
2. Центр прибыли
3. Центр маржинального дохода
4. Центр дохода
5. Центр затрат

Для выделения ЦФО используются следующие критерии:

6. организационный — в соответствии с внутренней организационной иерархией предприятия (цех, бригада, участок, управление, отдел и т.п.);
7. региональный — в соответствии с территориальной обособленностью;
8. функциональный — в соответствии с участием в бизнес-процессах предприятия (сферы снабжения, основного производства, сбыта и т.п.);
9. технологический — в соответствии с технологическими особенностями производства.

Данные критерии могут комбинироваться исходя из особенностей фи-

нансово-хозяйственной деятельности предприятия и потребностей руководства .[3]

Рассмотрим процесс разработки финансовой структуры ,он включает следующие этапы работ:

Этап первый сбор информации о деятельности предприятия проводится в следующих формах:

- сбор документов;
- анкетирование;
- интервьюирование.

Этап второй выделение и описание бизнес — процессов производится с точки зрения отношений предприятия с внешней средой. Основным критерий выделения бизнеса — продукт цель, которого удовлетворить потребности потребителей.

Обязательное требование к выделяемому бизнес — процессу — наличие законченного производственного цикла.Форма описания бизнесов приведена в таблице 1.

Таблица 1. Основные бизнес — процессы предприятия.

Бизнес	Входящие потоки	Результат	Управляющее воздействие	Механизм
Бизнес 1 Розничная торговля строительными материалами	Конъюнктура рынка	Удовлетворенная потребность: «Материалы для индивидуального строительства и ремонта» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Частные лица»	1. Желаемые финансовые показатели 2. Возможность привлечения (использования) финансовых средств Нормы законодательства РФ	Сеть фирменных магазинов розничной торговли. Завод по производству строительных материалов
Бизнес 2 Оптовая торговля строительными материалами	Конъюнктура рынка	Удовлетворенная потребность: «Товары для перепродажи» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Дилеры»	1. Желаемые финансовые показатели 2. Возможность привлечения (использования) финансовых средств Нормы законодательства РФ	Оптовый склад. Завод по производству строительных материалов.

Бизнес 3 Строительные материалы для промышленности	Конъюнктура рынка Заявка заказчика	Удовлетворенная потребность: «Материалы для промышленного строительства и ремонта» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Строительные организации»	1. Желаемые финансовые показатели 2. Возможность привлечения (использования) финансовых средств Нормы законодательства РФ	Оптовый склад. Отдел по работе с корпоративными клиентами Завод по производству строительных материалов.
---	---------------------------------------	---	---	--

Этап третий анализ организационной структуры предприятия должен производиться по трём аспектам:

- актуальность организационной структуры;
- наличие организационных несоответствий;
- выполнение финансовой функции и отношение к управлению доходами, затратами и инвестициями предприятия.

Результатом работ по уточнению актуальности организационной структуры является согласованная и утвержденная руководством организационная структура предприятия в графическом и табличном отображении.

Форма графического отображения организационной структуры приведена на рис. 1.



Рисунок 1. Организационная структура предприятия.

Этап четвертый сопоставление бизнесов и элементов организационной структуры представляет собой - форму результатов сопоставления бизнеса и элементов организационной структуры, которые приведена в табл.2

Таблица 2. Анализ соответствия бизнесов и элементов организационной структуры предприятия.

Подразделение	Бизнес 1 Розничная торговля стро- ительными материалами	Бизнес 2 Оптовая торговля строитель- ными мате- риалами	Бизнес 3 Строительные материалы для промышленно- го строитель- ства
Управляющая компания	+	+	+
Предприятие X	+	+	+
Направление розничной торговли	+		
— Магазин 1	+		
— Магазин 2	+		
— Магазин 3	+		
Отдел оптовой торговли — Оптовый склад		+	
Отдел по работе с корпора- тивными клиентами			+
Отдел рекламы	+	+	
Отдел закупок	+	+	+
Служба доставки	+	+	+
Финансовая служба	+	+	+
Предприятие Y			
Отдел закупок	+	+	+
Производство	+	+	+
Цех 1	+	+	+
Цех 2	+	+	+
Склад	+	+	+
Финансовая служба	+	+	+

Этап пятый проектирование финансовой структуры на основе бизнес — процессов. Разделение бизнес-процессов на внешние и внутренние. При таком подходе мы выделяем в самостоятельный бизнес-процесс «общие» для внешних бизнесов функциональные службы: закупки, логистика, производство, реклама, финансы. При таком построении они будут представлять собой самостоятельные бизнес-единицы, имеющие финансовую ответственность. [3] Сгруппируем их по аналогии с внешними бизнес-процессами в таблице 3.

Таблица 3. Внутренние бизнес-процессы.

Внутренний бизнес-процесс	Входящие потоки	Результат	Управляющее воздействие	Механизм
Бизнес-процесс Производство	Информация о потребностях внешних бизнес-единиц	Удовлетворяемая потребность: «Строительные материалы для перепродажи» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Внешние бизнес-единицы»	Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ	Завод по производству строительных материалов
Бизнес-процесс Логистика (складирование и доставка)	Информация о потребностях внешних бизнес-единиц	Удовлетворяемая потребность: «Хранение и доставка товаров, сырья и материалов» Группа продуктов: «Строительные материалы» Группа клиентов: «Внешние бизнес-единицы»	Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ	Оптовый склад. Склад сырья и материалов. Служба доставки.
Бизнес-процесс Реклама	Информация о потребностях внешних бизнес-единиц	Удовлетворяемая потребность: «Продвижение продуктов» Группа продуктов: «Рекламные акции» Группа клиентов: «Внешние бизнес-единицы»	Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ	Отдел рекламы.

Бизнес-процесс Закупки	Информация о потребностях внешних бизнес-единиц	Удовлетворяемая потребность: «Внешние товары, сырье и материалы для производства» Группа продуктов: «Сырьё, материалы, товары» Группа клиентов: «Внешние бизнес-единицы»	Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ	Отдел закупок.
Бизнес-процесс Расчеты (финансы)	Информация о потребностях внешних бизнес-единиц	Удовлетворяемая потребность: «Управленческая и бухгалтерская отчетность» Группа продуктов: «Внешние и внутренние финансовые отчеты» Группа клиентов: «Внешние и внутренние бизнес-единицы»	Финансовые показатели (чистая прибыль, стоимость) Бизнеса Нормы законодательства РФ	Финансовая служба.

На основании данных таблицы 3 составим финансовую структуру. Финансовая структура предприятия будет выглядеть следующим образом:



Рисунок 2. Оптимизированная финансовая структура предприятия.

Итак, можно сделать следующий вывод:

Финансовая структура, построенная по процессному принципу, имеет свои достоинства и недостатки.

К достоинствам можно отнести:

- Высокая прозрачность бизнеса, за счет четкой локализации основных бизнес-процессов, отсутствия «общих» затрат, искажающих информацию о финансовых результатах бизнеса.

К недостаткам относятся:

- Высокие требования к квалификации персонала

- Сложность настройки системы, выработки механизма трансфертного ценообразования.
- Высоки требования к технологии учета его техническим механизмам, за счет большего количества объектов учета и учета внутренних операций.

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.

Проанализировав описанные выше недостатки, и сочтя их высокими, предпочтительно отдал проектированию финансовой структуры на основе организационной структуры. Рассмотрим проектирование финансовой структуры на основе организационной структуры.

Финансовая структура представлена на рисунке 3.

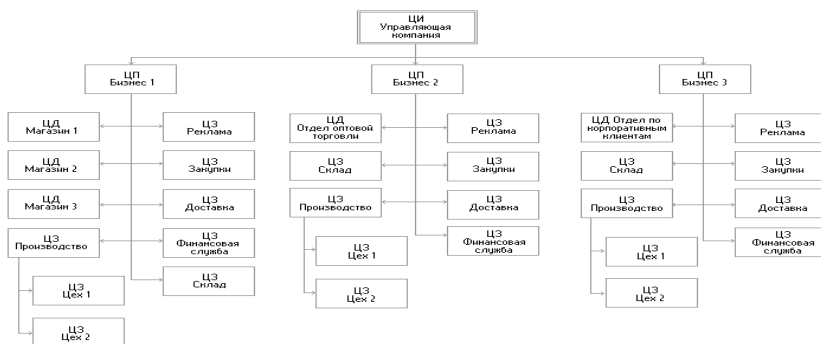


Рисунок 3. Финансовая структура предприятия на основе организационной структуры.

Преимуществом такой финансовой структуры будут являться:

Возможность анализа эффективности основных бизнесов предприятия, за счет их локализации в Центры маржинального дохода.

Средние требования к квалификации персонала, за счет схожести финансовой структуры с привычной организационной структурой.

Средняя сложность настройки системы за счет отсутствия необходимости выработки механизма трансфертного ценообразования.

Низкие требования к технологии учета его техническим механизмам, за счет среднего количества объектов учета и отсутствия необходимости учета внутренних операций.

К недостаткам относятся:

- Наличие «общих» затрат, искажающих информацию о финансовых результатах бизнеса.

- Отсутствие механизмов саморегулирования и стимулирования бизнес-единиц (от результата).

Заключительным этапом разработки финансовой структуры предприятия является разработка «Положения о финансовой структуре», которое будет в дальнейшем являться регламентным документом, определяющим порядок её создания, текущее состояние и порядок изменения. [3]

Правильно построенная финансовая структура является отражением процессов управления предприятием.

В заключение хочется заметить, что разработка финансовой структуры — это творческий процесс, в котором должна участвовать вся управленческая команда предприятия. Ведь целью работы является эффективность работы предприятия, получение прибыли при минимуме затрат.

Литература :

- 1.<http://ru.wikipedia.org/wik>
- 2.<http://www.fd.ru/reader>
- 3.<http://www.hr100.ru/content>

УДК 339.16+338

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

*М.Н. Гараева, О.С. Петрухина, студентки 4
курса экономического факультета
Научный руководитель - О.Н. Семирханова
Ульяновская ГСХА*

В современных рыночных условиях розничная торговля – это сложный многоуровневый и предельно консервативный бизнес. Ее основными чертами является тесная связь с потребителями, низкая мобильность услуг, высокая интерактивность операций (часта контактов с покупателями) и устоявшийся состав затрат.

Розничный товарооборот - один из основных показателей, по которому оценивается деятельность предприятий и организаций торговли. [3]

По данным статистического сборника оборот розничной торговли в России в 2009 г. составил 14603 млрд.рублей, что больше на 34,4% относительно 2007 г. В 2007 году оборот розничной торговли составил 10868976 млн. руб.

Если рассматривать в товарной структуре оборота (таблица 1), то наибольший удельный вес занимают непродовольственные товары, причем они имеют тенденцию к снижению, а доля продовольственных товаров из года в год увеличивается. [2]

Группы товаров и ассортимент	2007	2008	2009
Все товары	100	100	100