

УДК 658.15 – 045.46

ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК СПОСОБ КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Панферова Л.В.

ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»,
Чебоксары, e-mail: fundamentalnye2016@yandex.ru

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), – первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. В статье отмечается, что при формировании ЦФО необходимо избегать излишнего укрупнения или детализации подразделений, так как это приводит к непрозрачности формирования себестоимости или не используемым для оценки и усложняющим работу операциям. Большое внимание в статье уделяется показателям, устанавливаемым в разрезе центров ответственности. Некоторые показатели устанавливаются самим структурным подразделением, другие доводятся до центра аппаратом управления. На некоторых промышленных предприятиях финансовые менеджеры разрабатывают показатели увязки между спущенными «сверху» и установленными в ЦФО. Если доведение чрезмерно большого количества показателей лишает структурные подразделения всякой инициативы в организации своей работы и усложняет организацию их учета, то утверждение центрам меньшего числа показателей не может полностью характеризовать их производственную деятельность, поэтому актуален поиск оптимальной системы показателей структурного подразделения применительно к его производственным особенностям. Сделанные выводы по результатам проведенного исследования показали необходимость и значимость выделения центров финансовой ответственности, с помощью которых ответственность делится между подразделениями и определяется, кто и за что на предприятии реально отвечает.

Ключевые слова: центры, показатели, затраты, доходы, управление, ответственность

CENTERS OF FINANCIAL RESPONSIBILITY AS A COORDINATION METHOD OF STRUCTURAL DEPARTMENTS OF THE ENTERPRISE

Panferova L.V.

Chuvash State University, Cheboksary, e-mail: fundamentalnye2016@yandex.ru

Formation of the company's financial structure that is the determination of financial responsibility centers (FRC) – is the first step towards the creation of the budgeting system. The article notes that during the formation of financial responsibility centers it is necessary to avoid excessive detail or consolidation departments as it leads to the formation of cost untransparency or to the complicated operations not used for evaluations. In the article much attention is paid to the indicators established by the cross-sectional centers of responsibility. Some indicators are established by the structural departments, other indicators are sent to the center by the control department. On some industrial enterprises financial managers develop indicators link between the sent «from above» and the established in the financial responsibility centers. The establishment of too many indicators deprives the structural departments of any initiative in the organization of their work and complicates the organization of their accounting. The adoption of less number of indicators can not completely characterize their productivity, that is why the search for the optimal system indicators of the productivity of the structural departments is actual. The findings on the results of the study showed the need and importance of the determination of financial responsibility centers through which responsibility is shared between departments and it is determined, who and for what is responsible.

Keywords: centers, showing, expenses (costs), earnings, management, responsibility

Бюджетирование – термин, хорошо известный в России. Большинство управленцев знают ответ на вопрос, зачем необходимо бюджетирование. Оно позволяет согласовать деятельность подразделений внутри предприятия и подчинить его развитие общим стратегическим целям. Актуальный вопрос сегодняшнего дня в области бюджетирования для большинства российских предприятий – как? Как повысить эффективность деятельности предприятия, сократить непроизводственные затраты, четко определить ответственность персонала, добиться роста конкурентоспособности и т.д.

Важным условием эффективности системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции на предприятиях

является создание финансовой структуры предприятия, определение центров финансовой ответственности (ЦФО), под которыми в системе управления затратами и себестоимости понимается структурное подразделение предприятия, во главе которого находится руководитель (менеджер), контролирующий в определенной для данного подразделения степени затраты, доходы и ресурсы, инвестируемые в этот сегмент бизнеса.

При формировании ЦФО необходимо избегать излишнего укрупнения или детализации ЦФО, так как это приведет к непрозрачности формирования себестоимости или не используемым для оценки и усложняющим работу операциям.

Выделение центров ответственности на предприятии вызвано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе группируемых показателей, побуждая не только заинтересованность, но и ответственность руководителей структурных подразделений предприятия [4]. Для формирования ЦФО необходимо четко представлять деятельность структурных подразделений и какую финансовую ответственность могут нести менеджеры конкретного центра. Сгруппированная по центрам ответственности информация позволит уяснить, как и в каком объеме можно воздействовать на конечные результаты деятельности предприятия. В настоящее время управление предприятием через центры финансовой ответственности это не только инструмент для тех, кто хочет оперативно управлять бизнесом, но и иметь системное представление о направлении и темпах развития предприятия.

Все показатели в разрезе ЦФО делятся следующим образом:

- централизованно устанавливаемые аппаратом управления;
- устанавливаемые самим структурным подразделением.

На некоторых промышленных предприятиях финансовые менеджеры разрабатывают показатели увязки между спущенными «сверху» и установленными в ЦФО.

В настоящее время как в экономической литературе, так и в хозяйственной практике вопрос о выборе системы показателей, нормативов и оценки деятельности подразделений является дискуссионным. Если доведение чрезмерно большого количества показателей лишает структурные подразделения всякой инициативы в организации своей работы и осложняет организацию их учета, то утверждение центрам возможно меньшего числа показателей не может полностью характеризовать их производственную деятельность, поэтому актуален поиск оптимальной системы показателей структурного подразделения применительно к его производственным особенностям.

Показатели должны характеризовать деятельность подразделений, учитывать все зависящие от него факторы повышения эффективности производства и тем самым давать возможность объективно оценить вклад работников подразделения в общие результаты предприятия. Очень важен выбор показателей количественной и качественной оценки уровня использования всех видов производственных ресурсов.

Для реализации бюджетного задания необходимо установить персональную ответственность руководителей структурных подразделений, менеджеров различных уровней, иногда и специалистов за выполнение бюджетных показателей. Распределение ответственности за выполнение различных подбюджетов определяется существующей организационной структурой и системой управления, т.е.:

- распределением функциональных обязанностей по обеспечению хозяйственной деятельности предприятий в разрезе отдельных стадий финансового цикла, производственных линий и т.п.;

- регламентом соподчиненности и координации различных подразделений организации, закрепленным в соответствующих внутренних нормативных документах (должностные инструкции работников подразделения, положения о подразделениях, положение о планировании и пр.) [1].

Для определения влияния центров ответственности на формирование информации для управления рассмотрим системы плановых и отчетных показателей по типам центров ответственности.

При определении системы показателей, с помощью которых управляют центрами ответственности, как правило, придерживаются следующих принципов:

- определяют функциональные обязанности ЦФО;

- утверждают показатели, которые непосредственно характеризуют его деятельность.

По отдельным типам центров ответственности устанавливаются следующие основные показатели для управленческого контроля:

- *по центрам затрат* – издержки на приобретение активов (входящие затраты) и расходы (затраты на выходе). В этих подразделениях имеется возможность организовать нормирование, планирование и учет затрат на производство с целью наблюдения, контроля и управления затратами, а также оценки их использования. Примерами центра затрат могут служить производственные подразделения. Показателями эффективности работы центра будут минимальные либо обоснованные отклонения от нормативов по всем статьям затрат (расходов). Этим подразделениям рекомендуется устанавливать также показатель качества продукции;

- *по центрам доходов* – доходы. Деятельность руководителей оценивается на основе заработанных доходов (фиксация результатов деятельности центра на

выходе). Затраты подразделения имеются, но по ним оценки деятельности не осуществляются. Оценкой результативности могут служить – объемы реализации, увеличение числа клиентов, поступление денежных средств. Примерами центра доходов могут служить отделы сбыта;

– *по центрам прибыли* – прибыль. Руководитель имеет право варьировать затратами и ценами реализации с целью максимизации *прибыли от операций*;

– *по центрам инвестиций* – отдача на инвестированный капитал либо прибыль за вычетом процента на заимствованный капитал (обычно называется остаточным доходом либо остаточной прибылью).

Для оценки деятельности **центров инвестиций** используют четыре показателя: прибыль; рентабельность активов; остаточную прибыль; экономическую добавленную стоимость (ЭДС).

В процессе принятия решений по инвестиционной деятельности упор делается на снижение издержек производства. В кризисных условиях экономики российские предприятия в основном формируют центры затрат или доходов, в лучшем случае центры прибыли, центры инвестиций встречаются редко [2].

Сегодня предприятия зачастую наряду с *центрами инвестиций* создают **венчурные центры**. **Венчурный центр (ВЦ)** – подразделение, осваивающее новые виды продукции и отвечающее за экономность расходования ресурсов, денежных средств. Результатом эффективности деятельности данного центра может служить разработка нового продукта, новой технологии, освоение новых рынков.

Использование венчурного центра (ВЦ) финансирования предполагает, с одной стороны, способность и заинтересованность предприятий внедрять современные разработки, а с другой – наличие развитой и устойчивой финансовой системы. Последняя является основным условием создания ВЦ.

Чувашская Республика уверенно движется по инновационному пути, постоянно повышает планку требований к качеству жизни. В современных условиях инновационная деятельность в той или иной степени присуща любому производственному предприятию республики. Даже если предприятие не является лидером на рынке инноваций, то рано или поздно оно непременно столкнется с необходимостью производить замену морально устаревших технологий и продуктов. В свою очередь, инновацион-

ная деятельность характеризуется повышенной неопределенностью и риском и требует значительного объема финансовых ресурсов, в связи с чем актуальность вопросов предварительного анализа возможностей ее реализации, сокращения необоснованных затрат, оценки эффективности и вероятности ее успешности многократно возрастает. Инструментом для проведения такого анализа и дальнейшего управления предприятием на основе его результатов с целью повышения эффективности и снижения рисков является создание на предприятии **венчурных (инновационных) центров**.

К.В. Щиборщ в зависимости от уровня полномочий руководителей подразделений в рамках существующей на предприятии организационной структуры *делит центр затрат на центры*: управленческих и нормативных затрат [5].

Центр управленческих затрат – это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответствен за обеспечение наилучшего уровня услуг [3]. Этот вариант, как правило, наиболее приемлем для административных отделов предприятия (функциональных служб), где трудно поддаются измерению как затраты, так и результаты. В этом случае используются нестандартные методы контроля и стимулирования, такие как оценка работы и составление бюджета, целевые управления. Чаще всего для планирования в этих центрах берутся данные прошлых периодов с учетом инфляции. Можно определить и оптимальный размер затрат, но это более трудоемкий метод: обоснование затрат по каждой операции и анализ необходимости затрат.

Центр нормативных затрат – это подразделение, в котором руководитель ответствен за достижения нормативного (планового) уровня по выпуску продукции (работ, услуг). Нормативы, как правило, охватывают сферы прямых затрат труда, прямых затрат сырья и материалов, переменные и косвенные расходы (общепроизводственные, часть прямых коммерческих расходов). Эффективность деятельности такого подразделения измеряется размером позитивных или негативных отклонений фактического уровня затрат от планового (нормативного). Как правило, это наиболее подходящая схема для производственных подразделений (цехов).

В таблице приведены центры управленческих затрат одного из промышленных предприятий Чувашской республики и учитываемые показатели.

Центры управленческих затрат организации

Наименование подразделений	Учитываемые показатели	Руководитель подразделения
Отдел планирования	1. Своевременная подготовка аналитического материала для принятия управленческих решений. 2. Предоставление статистической отчетности в установленные сроки	Финансовый директор
Отдел развития и мотивации персонала	1. Оперативное решение вопросов по нормированию оплаты труда, тарификации работ и рабочих. 2. Выполнение мероприятий коллективного договора	Директор по персоналу
Военизированная охрана (ВОХР)	1. Обеспечение сохранности имущества предприятия. 2. Обеспечение пропускного режима	Директор по персоналу
Отдел документо-оборота и управления	1. Выполнение мероприятий по совершенствованию документационного обеспечения и управленческих процессов. 2. Повышение уровня исполнительской дисциплины выполнения приказов по организации	Генеральный директор
Отдел главного диспетчера (ОГД)	1. Рациональная организация управления производством. 2. Выполнение внутривозовских грузоперевозок	Директор по производству
Инспекция по охране труда	1. Выполнение мероприятий, предписаний по охране труда. 2. Снижение уровня травматизма и профзаболеваний	Главный инженер
Отдел охраны окружающей среды	1. Выполнение природоохранных мероприятий, предписаний. 2. Выполнение плана работы	Главный инженер
Финансовый отдел	1. Соблюдение норматива дебиторской задолженности. 2. Соблюдение норматива кредиторской задолженности (кроме авансов полученных)	Директор по финансам и экономике
Главная бухгалтерия	1. Выполнение плана по прибыли. 2. Своевременное составление достоверной отчетности и исходящей документации	Директор по финансам и экономике
Юридический отдел	1. Увеличение доли дел, решенных арбитражными судами в пользу предприятия. 2. Увеличение суммы удовлетворенных решениями арбитражных судов исковых требований и штрафных санкций	Генеральный директор
Отдел вычислительной техники и информатики	1. Выполнение мероприятий по развитию информационных сетей и систем автоматизированного проектирования (САПР). 2. Выполнение плана работы	Директор по развитию

Выбор способа деления предприятия на центры ответственности определяется спецификой конкретной ситуации. При этом необходимо учитывать следующие требования:

- в каждом центре ответственности должен быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
- во главе каждого центра должно быть ответственное лицо — менеджер;
- необходимо четко определить сферу полномочий и ответственности менеджера каждого центра ответственности;
- степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было чересчур трудоемким;

– для любого вида затрат предприятия должен существовать такой центр затрат, для которого данные затраты являются прямыми;

– деление предприятия на центры ответственности сильно влияет на мотивацию руководителей соответствующих центров, необходимо учитывать социально-психологические факторы.

Обобщая данные исследования, можно отметить, что финансовая структура предприятия представляет собой совокупность взаимоотношений, обязанностей и компетенций в управлении финансами, формирующих систему объектов бюджетирования и управленческого учета, где субъектом выступают структурные подразделения

и должностные лица предприятия. С помощью центров финансовой ответственности делится ответственность между подразделениями и определяется, кто и за что на предприятии реально отвечает, формируется грамотная система мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач.

Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений.

Список литературы

1. Котлячков О.В., Котлячкова Н.В. Адаптация международных систем учета затрат в коммерческих организациях для целей управления // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 41 – С. 116–121.
2. Панферова Л.В. Бюджетирование как один из методов управления инновационной деятельностью предприятия // Вестник Чувашского университета, 2010. – № 4. – С. 416–419.
3. Цапулина Ф.Х., Миронова О.А. Методологические особенности бухгалтерского и управленческого учета: проблемы и пути развития // Инновационное развитие экономики. – 2015. – № 3. – С. 108–111.
4. Шайбакова Э.Р. Механизм балансирования системы показателей по центрам ответственности // Экономические и гуманитарные науки. – 2012. – № 3. – С. 137–142.

5. Шиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 310 с.

References

1. Kotlyachkov O.V., Kotlyachkova N.V. Adaptaciya mezhdunarodnyh sistem ucheta zatrat v kommercheskih organizacijah dlya celej upravleniya (Adaptation of international accounting systems costs in commercial organizations for control purposes). The international accounting. 2011, no. 41, pp. 116–121.
2. Panferova L.V. Byudzhetirovanie kak odin iz metodov upravleniya innovacionnoj deyatelnostyu predpriyatiya (Budgeting is one of the methods of innovation activities management of the enterprise). Messenger of Chuvash University, 2010, no. 4, pp. 416–419.
3. Capulina F.H., Mironova O.A. Metodologicheskie osobennosti buhgalterskogo i upravlencheskogo ucheta: problemy i puti razvitiya (Methodological features of accounting and management: problems and ways of development). Innovative development of economy. 2015, no. 3, pp. 108–111.
4. Shajbakova Je.R. Mehanizm balansirovaniya sistemy pokazatelej po centram otvertstvennosti. (The mechanism of balancing the system of indicators on the responsibility centers). Je.R. Shajbakova. Economic and humanitarian sciences. 2012, no. 3, pp. 137–142.
5. Schiborshch K.V. Byudzhetirovanie deyatelnosti promyshlennyh predpriyatij Rossii (Budgeting activities of Russian industrial enterprises). Moscow: Business and Service. 2001. 310 p.