Сафронова Галина Петровна. Финансовая структура корпорации и контроль центров финансовой ответственности : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Сафронова Галина Петровна; [Место защиты: Волгогр. гос. ун-т].- Волгоград, 2008.- 201 с.: ил. РГБ ОД, 61 08-8/1022

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования центров финансовой ответственности в корпорации 11

1.1. Система корпоративного финансового управления 11

1.2. Понятие финансовой ответственности 32

1.3 .Центр финансовой ответственности как объект контроля 47

1.4. Оценка эффективности центра финансовой ответственности 72

Глава 2. Финансовая структура корпорации 83

2.1. Формы финансовой структуры корпорации перерабатывающей промышленности 83

2.2. Реализация функции обратной связи корпоративного финансового контроля 198

2.3. Оперативный контроль финансовой структуры корпорации 110

Глава 3. Методика корпоративного контроля центров финансовой ответственности 130

3.1. Методика расчета финансового результата корпорации 130

3.2. Организационные аспекты внедрения контроля по центрам финансовой ответственности 145

Заключение 151

Литература 166

Приложения 178

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Одной из остро стоящих проблем  
в условиях формирования рыночной экономики в России можно считать  
неразвитость продовольственного рынка. Его развитие требует

комплексного подхода к организации всей цепочки формирования производства продуктов питания, от производства сельскохозяйственного сырья до реализации конечного продукта, поскольку нарушения технологии производства, экстенсивное потребление материальных ресурсов, слабый контроль качества и экологической чистоты запасов и продуктов приводят к снижению конкурентоспособности отечественной сельскохозяйственной продукции, усугубляют сложности ее сбыта, что, в свою очередь, в финансовом аспекте, означает утрату источников формирования активов.

Экономический рост российской экономики в значительной степени улучшил финансовое положении перерабатывающих предприятий, что делает актуальным внедрение и использование современных методик управления финансами в этой сфере, нацеленное на развитие корпорации. В последнее время отечественные менеджеры и руководители организаций проявляют значительный интерес к управлению по центрам финансовой ответственности, стремятся выделить в контуре управления интегрированную систему управления финансами. Однако в этом отношении существуют определенные трудности, связанные, как с пониманием сущности и возможностей интегрированной системы финансового управления, так и с ее организацией. В настоящее время контрольные аспекты управления финансами предприятия исследованы недостаточно. Потребность в информации прямой и обратной связи в управлении финансами определяется теми задачами, которые решаются в процессе управления конкретным объектом, а ее объем и содержание — масштабностью принимаемых решений, необходимостью организации контроля в реальном отрезке времени, периодичностью подачи регулируемых воздействий на объект. На уровне отдельного

4 перерабатывающего предприятия возникает цепь взаимосвязанных и взаимообусловленных управленческих решений — от составления плана маркетинга, формирования ассортимента производимой продукции и необходимых качественных параметров, расчета потребности в финансовых ресурсах до выявления фактических результатов финансовой и общекорпоративных стратегий.

**Степень разработанности проблемы.**Понятию финансовой ответственности посвятили свои труды А. С. Емельянов, О. С. Иоффе, Р. И. Косолапов, В. С. Марков, Н. И. Матузов, П. Е. Недбайло, Н. А. Слободчиков, М. Д. Шаргородский, Н. Н. Черногор, Л. С. Явич и др. В этих трудах приоритет отдавался юридической форме финансовой ответственности, оторванной от ее экономического содержания.

Системный подход к исследованию корпоративного контроля применили в своих трудах следующие специалисты в области теории и практики: А. А. Анисимов, Н. Г. Белов, Н. Т. Белуха, Б. И. Валуев, Н. Г. Гаджиев, Ю. А. Данилевский, Е. А. Кочерин, Л. М. Крамаровский, И. В. Кужельный, А. С. Наринский В. И. Подольский, В. И. Обухов, В. И. Рябикин, В. В. Сопко, Л. С. Стуков, В. И. Стражев, 3. П. Суйц, Е. М. Шпырко и др. Однако, в трудах этих ученых не в полной мере отражены функциональные, методические и организационные аспекты интеграции корпоративного контроля в процесс принятия финансовых решений на уровне корпорации.

**Целью исследования**является теоретическое обоснование финансовой структуры организации и центров финансовой ответственности и разработка инструментария финансового контроля.

**Задачи исследования:**

охарактеризовать сущность финансовой ответственности на уровне корпорации;

уточнить содержание центра финансовой ответственности как объекта корпоративного финансового контроля;

рассмотреть сущность интегрированной системы корпоративного финансового контроля раскрыть ее функции и методы;

представить систему оперативного управления финансовой структурой корпорации;

разработать методику реализации контрольной' функции финансового управления по центрам финансовой ответственности;

сформировать методику расчета финансового результата центров финансовой ответственности.

**Объектом-**исследования является структура финансового управления-корпорации, перерабатывающей промышленности, предметом;— финансовый, контроль центров финансовой ответственности корпорации.

**Методологическую базу**исследования создали системный подход, процессный подход, компаративный, анализ, индукция, аналогия, дедукция; статистико - экономический анализ.

**Теоретическую основу исследования**составили классические и современные труды отечественных и зарубежных ученых, создавших в теории финансового управления концептуальную основу финансовой структуры организации; и функционирования системы корпоративного финансового контроля центров финансовой ответственности.

**Эмпирической базой исследования**послужило обобщение опыта  
деятельности, представленного в бухгалтерской отчетности, регистрах  
бухгалтерского учета, первичных и организационно-распорядительных  
документах агропромышленных корпораций г. Волгограда, факты,  
опубликованные в экономической литературе, информация

специализированных агентств, информационные ресурсы Internet.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту.**

1. Термином «финансовая ответственность» может обозначаться одновременно несколько самостоятельных социально-экономических явлений, среди которых следует отметить юридическую ответственность за

правонарушения и финансовую ответственность за порученное дело. С точки зрения системного подхода, финансовая ответственность — это двойственное понятие, включающее, во-первых, ответственность в виде реакции государства на совершенное правонарушение, регулируемое финансовым правом, имеющей императивный характер, в форме финансовой санкции; во-вторых, ответственность внутрикорпоративную, являющуюся инициативной и вытекающую из сущности хозяйственных операций, связанных с распределением этапов кругооборота денежного потока по элементам финансовой структуры и направленных на достижение запланированных финансовых результатов, в форме не только финансовой санкции, но и финансового стимула. С точки зрения процессного подхода, финансовая ответственность возлагается управляющим субъектом на управляемый, который в результате этого действия берет на себя финансовое обязательство.

2. Выделение центров финансовой ответственности (ЦФО)  
производится с целью облечь финансовое управление новыми структурными  
формами (упорядочить финансовую структуру). Центр финансовой  
ответственности - это функциональное подразделение корпорации, чья  
специализация обусловлена целями корпорации, наделенное для их  
выполнения финансовыми ресурсами и установленными направлениями  
финансовых потоков. Выделение центров финансовой ответственности  
сопровождается установлением финансовых параметров, оценивающих  
степень достижения цели и являющихся базисом для возложения финансовой  
ответственности. Оформленные центры финансовой ответственности  
представляют собой финансовую структуру корпорации, являющейся  
мезоуровнем внутренней финансовой среды корпорации, обусловливающей  
регламент движения денежного потока.

3. Показателем контроля финансовой ответственности в корпорации  
перерабатывающей промышленности выступает маржинальный доход  
подразделения. Выделение центров финансовой ответственности

7 сопровождается использованием в «машинной бюрократии» общекорпоративного финансового контроля, в «профессиональной бюрократии» - равномерного сочетания общекорпоративной и локальной форм финансового контроля, в дивизиональной структуре приоритетной формой контроля является цепь структур локальных форм взаимного финансового контроля дивизионов, в «межорганизационной сети» корпоративный финансовый контроля представляет собой «паутину включения», сочетающую мощный централизованный общекорпоративный финансовый контроль и взаимный локальный финансовый контроль, в структуре адхократии контроль центров финансовой ответственности осуществляется спорадически, посредством метода самоконтроля.

1. Реализация контрольной функции управления финансовой структурой корпорации перерабатывающей промышленности осуществляется посредством составления бюджетов по каждому центру финансовой ответственности, сводного бюджета корпорации, управленческого баланса, консолидированного отчета о финансовых результатах, аналитической таблицы сбалансированных показателей, отчета об исполнении бюджета, контрольной оперативной отчетности о сверхнормативных отклонениях.
2. Методика расчета финансового результата, являющегося показателем корпоративного финансового контроля в перерабатывающей промышленности, основана на расчете доходной и расходной частей бюджета центра финансовой ответственности с определением вклада ЦФО в формирование общей прибыли предприятия. В доходную часть бюджетов ЦФО входит маржинальная прибыль, рассчитываемая по различным номенклатурным группам, и прочие доходы, получаемые в результате деятельности (различные виды внешних и внутренних бонусов и др.). В расходной части бюджетов бизнес-единиц калькулируются бюджетные расходы в соответствии с бюджетной классификацией.

**8 Научная новизна полученных результатов**исследования заключается в следующем.

определена двойственная сущность финансовой ответственности, имеющей императивную составляющую в виде финансовых санкций за нарушение законодательства, и инициативную, дополняющуюся системой финансовой мотивации;

осуществлена адаптация форм и методов корпоративного финансового контроля к структурным особенностям современных корпораций перерабатывающей промышленности, устанавливающая соответствие между реализацией задач финансового менеджмента и способом организации внутренней корпоративной среды;

определен центр финансовой ответственности как функциональное подразделение корпорации, чья специализация обусловлена целями корпорации, наделенный для их выполнения финансовыми ресурсами и установленными направлениями финансовых потоков;

разработана методика реализации контрольной функции управления финансовой структурой корпорации, включающая в себя комплекс форм оперативной внутренней финансовой отчетности, содержащие в себе показатели, устанавливающие исполнение императивной и инициативной видов финансовой ответственности;

разработана методика расчета показателя финансового результата корпорации, учитывающая особенности финансовой структуры корпорации перерабатывающей промышленности.

**Теоретическая значимость**исследования состоит в дополнении категориального аппарата финансовой науки понятиями «финансовая ответственность», «центр финансовой ответственности», интеграции концепций корпоративного контроля финансовой структуры организации.

**Практическая значимость**исследования заключается в разработанной системе корпоративного финансового контроля центров финансовой ответственности перерабатывающего предприятия, включающей

9 в себя подсистему бюджетирования, расчет финансового результата корпорации с учетом сложившейся финансовой структуры, анализ и контроль отклонений финансовых параметров деятельности центра финансовой ответственности.

Теоретические выводы исследования могут быть использованы в преподавании дисциплин «Финансовый менеджмент», «Финансы предприятий», «Финансы отраслей народного хозяйства» для студентов специальности «Финансы и кредит».

**Апробация работы.**Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на всероссийских и региональных и научно-практических конференциях и семинарах в гг. Волгограде, Камышине, Иваново, Пензе в 2001 - 2007 гг.

**Публикации.**По теме диссертации опубликовано 13 научных работ общим объемом 4,6 п.л., в том числе 1 в журнале, рекомендованном ВАК.

**Объем и структура работы.**Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка литературы из 150 наименований. Работа содержит 13 рисунков, 4 таблицы, 10 приложений.

*Во введении*изложены актуальность, объект, предмет и метод исследования, сформулированы его цель и задачи, охарактеризована теоретическая и эмпирическая базы диссертации, представлены элементы научной новизны работы.

*В первой главе*— «Теоретические основы формирования центров финансовой ответственности в корпорации» - рассмотрено понятие финансовой ответственности, доказана необходимость выделения центров финансовой ответственности при формировании структуры финансового управления.

*Во второй главе —*«Финансовая структура корпорации» — изложено описание формы и содержания функциональной дифференциации финансового управления корпорации.

*В третьей главе —*«Методика корпоративного контроля центров финансовой ответственности» - представлен порядок расчета показателей контроля финансовой ответственности корпораций и формирования на их основе отчетности, используемой для принятия оперативных финансовых управленческих решений в корпорации.

*Заключение*содержит теоретические и практические выводы и рекомендации, полученные в результате проведенного исследования.

## Система корпоративного финансового управления

Финансовое управление в современном обществе играет если не решающую, то одну из главных ролей в сфере эффективного ведения бизнеса. От его качества и своевременности зависят результаты реализации стратегии корпорации. Стратегия — это набор неких гипотез о причинах и следствиях. Система оценки должна четко и ясно представить соотношения между целями и критериями их достижения в различных направлениях, чтобы они были реальными и ими можно было управлять.

Логичным началом процесса разработки стратегии является диагностика текущего положения корпорации с точки зрения ее финансовых ресурсов и внешней среды. Проведение такой диагностики, выполненное на уровне высшего руководства корпорации, не только позволит избежать непроизводительных расходов, но и способствует тому, что стратегические решения на всех уровнях организации принимаются на основе одинакового видения внешнего мира. Даже если при анализе внешней среды допущены ошибки, то единство направленности действий уменьшает шансы появления абсолютно противоположных стратегических решений, принимаемых различными подразделениями корпорации.

Внутренний стратегический анализ должен проводиться на том уровне, где осуществляется контроль над ресурсами компании и где реально принимаются решения об их эффективном использовании.

Основная цель контроля текущей ситуации заключается в выявлении ограничений и возможностей, которые необходимо принимать во внимание при планировании будущего. Необходима информация о текущем моменте и о вероятностных изменениях в течение периода, обозначенного горизонтом планирования. Тем не менее, ретроспективный анализ может послужить основой для оценки вероятности будущих событий. Также важно, чтобы диагностика текущей ситуации проводилась в контексте относительных показателей. Такого рода диагностику следует делать в форме SWOT-анализа. Данная аббревиатура расшифровывается следующим образом: S — сильные стороны, W — слабые стороны, О — возможности и Т — угрозы1.

Стратегический анализ внешней среды проводится в методическом, информационном и организационном единстве с анализом внутренней среды корпорации. Избираемые стратегии должны основываться на сильных сторонах организации, одновременно способствуя их развитию с тем, чтобы элиминировать или минимизировать воздействие потенциальных внешних угроз.

Вместе с тем выявленные внешние возможности следует использовать для уменьшения влияния слабых сторон, что позволит корпорации выиграть время и совершенствовать свою деятельность в нужных направлениях. SWOT-анализ следует рассматривать как вспомогательный инструмент стратегического планирования, а не как самостоятельную конечную цель. Анализ текущей ситуации способен выявить ограничения и возможности на пути к достижению организацией ее целей, но не может предложить конкретных решений. Аналитический процесс позволяет вносить изменения или уточнения в ранее поставленные задачи, чтобы задачи компании оставались реальными и достижимыми, а также с учетом имеющихся внутренних ресурсов и текущей оценки внешней среды.

Основное назначение анализа текущей ситуации заключается в том, чтобы облегчить определение правильных действий в сфере финансового управления, необходимых для достижения целей организации. Учитывая изменчивый характер критических факторов успеха, необходимо иметь возможность мобилизовать их и в соответствии с ними менять бизнес-стратегии, но так, чтобы при этом они продолжали соответствовать финансовой структуре и направлению деятельности корпорации.

Выбор среди стратегий следует делать по результатам анализа сильных и слабых сторон корпорации. Последние нужно рассматривать в контексте

1 Стратегический менеджмент/ Под ред. Петрова А.Н.- Спб.: Питер, 2007. - с.110 основных стратегических направлений развития корпорации и ранжировать в соответствии с тем, насколько они тесно связаны с движущей силой и стратегией организации в целом.

Важной задачей руководства корпорации является правильное разделение на бизнес-единицы. Большинство корпораций, работающих в отрасли переработки сельскохозяйственного сырья, являются коммерческими, т. е. их приоритетная задача — получение прибыли. Однако термин «прибыль» служит мерилом эффективности генерирования доходов и контролирования расходов, в то время как основным критерием следует считать реальное выполнение принципиальных стратегических задач.

Финансовое управление реализует стратегические цели корпорации мерами контроля над финансовыми решениями организации. Например, решение о вложениях в НИР и НИОКР должны приниматься высшим менеджментом корпорации, а их инвестиционный анализ, бесспорно, должен отражать основные нефинансовые цели данной организации. Этот процесс основывается на тщательной интеграции нефинансовых целей и финансового анализа, включающего меры финансового контроля.

## Формы финансовой структуры корпорации перерабатывающей промышленности

В соответствии с Лимской декларацией организация контроля является обязательным элементом управления денежными средствами, так как такое управление влечет за собой ответственность перед обществом. Контроль является не самоцелью, а неотъемлемой частью системы регулирования, которая должна вскрывать отклонения от принятых стандартов и нарушения принципов законности, эффективности и экономии расходования материальных ресурсов на возможно более ранней стадии с тем, чтобы иметь возможность принять корректирующие меры в отдельных случаях, привлечь виновных к ответственности, получить возмещение причиненного ущерба или осуществить мероприятия по предотвращению таких нарушений в будущем64.

Корпоративный финансовый контроль, представляя собой подсистему финансового управления предприятием, как система- сформирован из следующих элементов, представленных видами корпоративного финансового контроля в табл. 2.1.

Оперативный корпоративный финансовый контроль проводится непосредственно в ходе осуществления хозяйственной деятельности, как правило, либо в момент осуществления хозяйственных операций, либо непосредственно после их завершения. Оперативный корпоративный финансовый контроль приближен к тем событиям, которые контролируются, что существенно повышает надежность и достоверность получаемой информации.

Лимская декларация руководящих принципов контроля // Концепция государственного финансового контроля в Российской Федерации: Материалы научно - практической конференции «Единая концепция государственного финансового контроля в Российской Федерации». — M.: Изд. дом «Финансовый контроль», 2002.-С. 109-114. Таблица 2.1.

Последующий и текущий корпоративный финансовый контроль проводятся после того, как произошли те хозяйственные операции или события, которые контролируются. Поэтому информация для такого контроля, с одной стороны, несколько более ограничена, чем при оперативном корпоративный финансовый контроле, а с другой стороны, носит более цельный и обобщенный характер, что не менее важно в управлении предприятием.

Перспективный корпоративный финансовый контроль используется в перспективном планировании, прогнозировании, проведении перспективного анализа.

Предварительный корпоративный финансовый контроль осуществляется до начала операции или процесса производства и применяется, в частности, для подтверждения целесообразности (законности) хозяйственной операции (или управленческого решения) до момента ее реализации. Одним из методов предварительного финансового контроля современной корпорации является бюджетирование. Бюджетирование — это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами66.

Бюджет предприятия (главный бюджет) представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и выражает в структурированной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок материалов и бюджет производственных запасов), бюджет прямых производственных (операционных) затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет себестоимости реализованной продукции, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов. Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов (эти бюджеты иногда называют основными бюджетами), включающую прогноз отчета о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств (кассовую смету), прогнозный бухгалтерский баланс (бюджет по балансовому листу).

Бюджетирование обеспечивает лучшую1 координацию хозяйственной деятельности, повышает управляемость и адаптивность предприятия к изменениям во внутренней (оргструктура, ресурсы, потенциал предприятия) и внешней среде (рыночной конъюнктуре), снижает возможность

Бурцев В. Совершенствование внутреннего контроля // Аудит и налогообложение . - 2004. - №3. - С. 35. злоупотреблений и ошибок в управлении, обеспечивает взаимосвязь различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности, формирует единое видение планов предприятия и возникающих в процессе их осуществления проблем всеми ответственными работниками, обеспечивает более ответственный подход специалистов к принятию решений, лучшую мотивацию их деятельности и ее оценку

Промежуточный корпоративный финансовый контроль осуществляется в процессе реализации хозяйственной операции или в процессе хозяйственной деятельности.

Конечный (окончательный) корпоративный финансовый контроль проводится по завершении процесса производства или отдельной хозяйственной операции.

Наряду с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. Отчеты по бюджетам сводят воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес-процессов.

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сопоставления проводится анализ отклонений (то есть оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). При этом отклонения могут измеряться в абсолютных и в относительных единицах измерения. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период, и по отношению к любому базовому периоду. Превышающие предельно допустимый уровень отклонения оцениваются на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации, выявляются причины таких отклонений.

## Методика расчета финансового результата корпорации

При использовании системы корпоративного финансового контроля в процессе корпоративного финансового управления каждый из заинтересованных лиц (субъектов финансовой ответственности) понимает суть данной системы по-своему. Внешние консультанты корпорации часто пытаясь внедрить в конкретной корпорации общие академические подходы, забывают, что интегрированная система корпоративного финансового контроля имеет выраженный индивидуальный характер, во многом предопределенным финансовой структурой. Для каждой корпорации необходимо создавать свою систему по общим принципам, обусловленных закономерностями социально-экономических систем. Иначе она работать эффективно не будет.

Интегрированная система корпоративного финансового контроля и предполагает новую логику экономических взаимоотношений внутри организации, прежде всего в связке «руководитель — подчиненный» (вышестоящий и нижестоящий управленческий персонал). Самая лучшая информационно-контрольная система будет безрезультатной, если не дополнить ее демократической системой отношении управляющих и управляемых, сознательным и заинтересованным восприятием персоналом информации прямой и обратной связи, финансовой ответственности на разных иерархических уровнях управления. Всю систему внутреннего финансового управления нужно продумать и придумать заново.

Деятельность Открытого акционерного общества «Мясокомбинат «Камышинский» в области формирования и развития регионального рынка продуктов питания высоко оценивается органами самоуправления и профессиональными объединениями перерабатывающих предприятий.