

УДК 336.13:334.735

**И. И. Кикоть,**  
кандидат экономических наук,  
доцент Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПЛОДОКОНСЕРВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

В статье выработаны подходы финансовой структуризации плодоконсервных организаций и обоснована степень их управленческой гибкости. Определена возможность установления финансовой ответственности в условиях перераспределения затрат между бизнес-процессами, выделенными в финансовой структуре.

Approaches of financial structuring of canned fruit organizations were developed in the article and the degree of their managerial flexibility was proved. The possibility of setting financial responsibility in terms of redistribution of costs between business processes identified in the financial structure was identified.

### Введение

*Производственные отрасли потребительской кооперации являются одними из самых динамичных отраслей в системе Белкоопсоюза. Промышленные организации, в большей степени освоившие выпуск продовольственной продукции, за истекшие три года демонстрируют неплохие темпы роста: в 2009 году – 110,1%, в 2010 году – 108,7%, в 2011 году – 105,5%. В 2011 году получен высокий показатель рентабельности продукции – 7,16% по отношению к 2009 и 2010 годам, когда он составлял 1,73 и 1,47% соответственно. Несмотря на общие успехи промышленной отрасли, остается проблемной ситуация с показателями выпуска по отдельным группам продовольственной продукции. Так, наихудшие показатели за истекшие три года (за исключением 2010 года) сложились в производстве консервной продукции, в том числе плодоконсервной. Для улучшения объемных показателей и эффективности работы необходимо внедрение новых приемов и методов управления в сочетании с финансовым инструментарием. Одним из таких подходов является финансовая структуризация.*

Структурирование ответственности – один из механизмов управления, на основании которого контролируется исполнение функций сотрудников организации. Эффективность выполнения функций ведения бизнеса, связанных с организацией технологии производства, сбыта, снабжения, обеспечивается в соответствии с организационной структурой. В рамках организационной структуры обеспечивается взаимодействие подразделений, видов деятельности, когда ответственность руководителей подразделений распределяется по функциональному признаку: за своевременность и точность технологических процессов, соблюдение техники безопасности, сроков поставок и отгрузок и другие функции. За общий финансовый результат отвечает руководитель организации, а степень управляемости им зависит от порядка дифференциации ответственности за финансовые показатели между руководителями подразделений, вносящими вклад в общий финансовый результат. С целью создания механизма финансового управления, охватывающего различные уровни управления организацией, создается финансовая структура организации.

Построение финансовой структуры в большинстве случаев опирается на изучение организационной структуры, выделение финансовых функций, которые можно связать с деятельностью структурных подразделений, на основе анализа полномочий руководителей подразделений. В результате данного поиска на базе одного или нескольких структурных подразделений создаются центры финансовой ответственности того или иного типа: центр затрат, центр дохода, центр маржинального дохода, центр прибыли и др.

Выделение центров финансовой ответственности (ЦФО) на базе организационной структуры позволяет связать ответственность за выполнение функциональных обязанностей с ответственностью за установленные финансовые показатели, сбалансировать действие механизмов финансово-

го и организационного менеджмента. Соответственно, чем более сложна организационная структура предприятия, тем еще более сложной будет ее финансовая структура.

Возможен и другой подход выделения центров финансовой ответственности – в соответствии с бизнес-процессами организации (производство, снабжение, сбыт, управление). Необходимость в выделении ЦФО на основе бизнес-процессов вызвана потребностью в оценке и контроле за эффективностью каждого бизнес-процесса, особенно когда один и тот же отдел или управление задействованы на нескольких процессах. Финансовая структуризация по бизнес-процессам проводится посредством тех же типов ЦФО. Данный подход мало исследован, несмотря на актуальность информации, формируемой путем аккумуляции и анализа затрат/доходов по бизнес-процессам. Тем не менее, на многих предприятиях для оценки объекта или действия с разных сторон внедряется бюджетирование по бизнес-процессам (система Activity-Based Budgeting), при котором бизнес-процесс является объектом бюджетирования. Главным условием финансовой структуризации является установление персональной ответственности за уровень и структуру затрат/доходов/прибыли по бизнес-процессам, показатели их оптимального функционирования. На основании полученных значений показателей функционирования бизнес-процессов изучаются возможности перераспределения ресурсов между структурными подразделениями, изменения структуры бизнес-процесса.

Для создания финансовой структуры по бизнес-процессам необходимо понимание сущности бизнес-процессов предприятия, установление порядка их распределения по различным уровням управления, определение финансово-экономических показателей функционирования бизнес-процессов. Ответственность за функционирование бизнес-процессов возлагается на руководителей структурных подразделений. В результате финансовая структура, ориентированная на бизнес-процессы, налагается на организационную структуру, но имеет более сложное строение, поскольку бизнес-процесс, выделенный по функциональному признаку, может включать несколько уровней, состоящих из продуктовых направлений, инвестиционных проектов и программ. Финансовую структуру, основанную на бизнес-процессах с распределением по организационным звеньям предприятия, покажем в таблице 1.

Таблица 1 – Финансовая структура, основанная на бизнес-процессах

Бизнес-процессы	ЦФО	Организационные звенья
1. Инвестиционная деятельность: 1.1. Инвестиционная программа «Холод» 1.2. Инвестиционный проект «Строительство цеха переработки фруктов»	Центр затрат Центр затрат	Предприятие
2. Производство: 2.1. Производство овощных консервов  2.2. Производство замороженных овощей	Центр затрат  Центр затрат	Моечный цех Перерабатывающий цех Закаточный цех Моечный цех Холодильник Упаковочный цех
3. Обслуживающее производство: 3.1. Электроснабжение 3.2. Транспортное обслуживание 3.3. Транспортные услуги сторонним организациям 3.4. Ремонтные работы	Центр затрат Центр затрат Центр дохода Центр затрат	Электростанция Транспортный цех Транспортный цех Ремонтный участок
4. Сбыт: 4.1. Реализация консервов  4.2. Реализация овощей	Центр дохода  Центр дохода	Отдел логистики Отдел продаж Отдел маркетинга Отдел рекламы Отдел логистики Отдел продаж Отдел маркетинга Отдел рекламы
5. Управление: 5.1. Юридическое обслуживание 5.2. Кадровое обслуживание  5.3. Финансовое обслуживание  5.4 Секретариат  5.5 Общее руководство	Центр затрат Центр затрат  Центр дохода  Центр затрат  Центр затрат	Юридический отдел Отдел кадров, отдел труда и зарплаты Финансовый отдел, бухгалтерия, планово-экономический отдел Канцелярия, отдел техники безопасности, отдел контроля Дирекция предприятия

Приведенная финансовая структура направлена на создание финансовой ответственности по выделенным бизнес-процессам, которые могут иметь несколько уровней, как, например, бизнес-процессы «Производство», «Обслуживающее производство», «Сбыт». Состав затрат, доходов, на основании которых оценивается деятельность ЦФО, выделенных по бизнес-процессам, не однозначен составу затрат и доходов ЦФО, образованных на основе слияния или разделения структурных подразделений, и это отражено в таблице 1. Так, структуру затрат бизнес-процесса «Производство овощных консервов» образуют затраты всех цехов, в которых производят консервы и замороженные овощи. Кроме этих затрат в себестоимость бизнес-процессов включается стоимость услуг, относимых к другим бизнес-процессам (транспортное обслуживание, электроснабжение и др.), распределяемых пропорционально объемам потребленных услуг, ответственность за уровень себестоимости которых несут руководители других подразделений. Таким же образом создается стоимость обслуживающих и управленческих бизнес-процессов, когда в себестоимость управленческих бизнес-процессов включаются затраты центра затрат «Транспортное обслуживание», связанные с перевозкой сотрудников, затраты центра затрат «Электроснабжение» по освещению административных помещений и затраты на услуги других центров, связанных с ремонтом, отоплением. Данный процесс перераспределения затрат, собранных по определенным ЦФО на другие ЦФО, создает трудности в выделении тех из них, которые поддаются контролю в данном центре ЦФО, поскольку потребляющий ЦФО не отвечает за уровень затрат ЦФО, поставляющего эти услуги. В этой ситуации можно предложить установление ответственности за объем потребленных услуг, выраженный в натуральных показателях.

Предлагаемая финансовая структура повышает гибкость управления, так как существенно сокращается число управленческих звеньев. Например, по бизнес-процессу «Производство» вместо пяти руководителей структурных подразделений (цехов) в качестве ответственных лиц назначаются два руководителя по бизнес-процессам «Производство овощных консервов» и «Производство замороженных овощей». Еще одной особенностью, характерной для рассматриваемого типа финансовой структуры, является формирование ЦФО только по доходному и затратному принципу (центров затрат и центров дохода). Отсутствие такого типа ЦФО, как центр маржинального дохода, объясняется тем, что бизнес-процессы характеризуются либо только вложением средств, либо получением дохода. Создание центра маржинального дохода предполагает наложение затрат и доходов разных бизнес-процессов: производства, снабжения, сбыта, управления.

Может быть предложен вариант создания ответственности по бизнес-направлениям, являющимся основными источниками денежных средств, образываемыми по продуктовой цепочке: оплата и поставка сырья для производства – производство – реализация – поступление денежных средств от покупателей. Примерную финансовую структуру, составленную по бизнес-направлениям, покажем в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовая структура по бизнес-направлениям

Центр прибыли			
Центр маржинального дохода «Продуктовый комплекс – овощной»		Центр маржинального дохода «Продуктовый комплекс – ягодный»	
Центр затрат «Производство консервов»	Центр затрат «Производство замороженных овощей»	Центр затрат «Производство замороженных ягод»	
Центр затрат «Закупка и доставка свежих овощей»	Центр затрат «Хранение и закупка свежих овощей»	Центр затрат «Транспортировка»	Центр затрат «Хранение и закупка»
Центр доходов «Реализация консервов»	Центр доходов «Реализация замороженных овощей»	Центр затрат «Оформление и комплектация заказа»	
Центр затрат «Транспортировка»	Центр затрат «Хранение и комплектация»	Центр дохода «Реализация»	

Особенностью распределения ответственности по финансовой структуре, образованной по продуктовым комплексам, является смешение ответственности руководителей производственных, снабженческих и коммерческих служб, направленной на объединенный и согласованный поиск возможностей сокращения издержек и увеличения доходов. Дифференциация ответственности по продуктовым комплексам позволяет более предметно и обдуманно осуществлять функцию контроля. В данной финансовой структуре ответственность закрепляется по бизнес-процессам, стоимость и доходы по которым распределены по продуктовым комплексам. При таком подходе все бизнес-процессы отразятся в новом измерении, что потребует дополнительных усилий по бюджете

тированию и учету их стоимости. Для облегчения этой работы достаточно установить принадлежность затрат к бизнес-процессу самого высокого уровня, а затем по установленным зависимостям разнести их на бизнес-процессы каждого продуктового комплекса. Дифференциация бизнес-процессов по продуктовым линиям позволяет оценивать результативность каждого продуктового направления при принятии решений о перераспределении ресурсов между бизнес-процессами с целью установления целесообразности выделения дополнительных средств на создание новых зон реализации, каналов поставок сырья, оценку возможностей собственного производства услуг по водо-паро-электроснабжению или приобретению их со стороны, передаче на аутсорсинг. В зависимости от того, какой вклад вносит продуктовый комплекс в общий денежный поток, в какой степени он является материалоемким, трудоемким, энергоемким, продумывается уровень и степень ответственности подразделений и их руководителей, занятых в выпуске этой продукции.

Финансовая структура способствует более эффективной организации контроля и реализации стратегии развития, так как финансовая структуризация является хорошей основой для постановки системы сбалансированных показателей (ССП). Как известно, СПП ориентирована на четыре сегмента деятельности: финансы, персонал, внутренние процессы, внешние процессы. Ответственность за финансовые аспекты деятельности, оцениваемые уровнем себестоимости, маржинального дохода, прибыли, легко распределяется в финансовой структуре, образованной в соответствии с организационной структурой. Выбор ключевых показателей деятельности для каждого ЦФО определен порядком формирования конечного финансового результата всей организации, состоящего из таких компонентов, как переменные и постоянные расходы, выручка предприятия. Прибыль является результатом структурирования выручки на маржинальный доход и затраты различных ЦФО. Следовательно, распределение ответственности следует начинать с распределения общего маржинального дохода предприятия по видам деятельности. На основе целевого показателя маржинального дохода устанавливаются сумма дохода, являющаяся контрольным показателем для центра дохода, входящего в центр маржинального дохода, и переменные расходы по центрам затрат, входящим в центр маржинального дохода. Распределение переменных затрат производится строго в соответствии с особенностями технологического процесса, повлиять на их значение путем простого урезания невозможно. Более гибкими с этой точки зрения являются постоянные расходы, контрольная сумма которых может устанавливаться первоначально как целевое значение, необходимое для достижения запланированной прибыли в целом по предприятию. Далее общая сумма определенных таким образом постоянных затрат делится между различными уровнями ответственности, начиная с постоянных затрат центров затрат высшего управленческого звена (функциональные службы, секретариат) и заканчивая постоянными затратами производственных подразделений.

Финансовая структура, построенная по бизнес-процессам, в наибольшей степени способствует организации контроля за показателями, отражаемыми в стратегии как ключевые показатели деятельности предприятия. Так, в приведенном выше приблизительном проекте финансовой структуры (см. таблицу 1) ответственность может быть установлена за целый ряд показателей финансового и нефинансового характера: время и стоимость обработки и подачи заказов, скорость оборачиваемости запасов, затраты на транспортировку в единицу времени, маржинальный доход по товарным группам, регионам, клиентам, себестоимость бизнес-процессов и др.

На основе структуры ЦФО устанавливаются нормативы деятельности, связанные с оценкой потребности в персонале, запасах, оборудовании и других ресурсах, которые являются основой для составления планов каждого ЦФО. Финансовая структура является наиболее важным звеном в бюджетной модели организации, на основании которого структурируются ответственность за финансовый результат, ключевые показатели деятельности организации, устанавливаются нормативы и доводятся планы, описывающие финансово-хозяйственную деятельность организации.

### **Заключение**

Предлагаемый вариант финансовой структуризации по продуктовым линиям, на наш взгляд, наиболее перспективен для организации, которая ставит основной целью развития максимизацию чистого денежного потока. Кроме этого, он полезен в обосновании решений по открытию новых каналов сбыта, поставок, создает заинтересованность персонала в повышении эффективности отдельных продуктовых линий как главных источников денежного потока организации.