Лисовская И.А.
канд. экон. наук, доцент кафедры макро- и микроэкономики
Российско-немецкой высшей школы управления
Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

Деньги для… дела

организационная структура управления финансовой деятельностью в системе формирования и реализации финансовой стратегии предприятия

Создание устойчивых конкурентных преимуществ и повышение рыночной стоимости предприятий – актуальные и наиболее сложные задачи, стоящие перед ними в условиях обострения конкуренции. Поэтому принципиальное значение имеет каждый элемент общекорпоративной стратегии. Особенно растет значимость финансовой стратегии.

Финансовая стратегия направлена на выбор оптимальных путей привлечения и распределения финансовых ресурсов фирмы. Ее ключевым компонентом является стратегия повышения качества системы управления финансовой деятельностью, которая может быть определена как:

– *Компонент финансовой стратегии.* На наш взгляд, финансовая стратегия включает в себя 5 базовых элементов: инвестиционная и налоговая стратегии, стратегии формирования финансовых ресурсов, финансовой безопасности и построения эффективной системы управления финансовой деятельностью предприятия. Каждый из этих компонентов имеет свои задачи, однако только их совместная реализация позволит обеспечить достижение главных стратегических целей финансовой и общекорпоративной стратегии;

– *Детерминант финансовой стратегии.* Успех формирования финансовой стратегии, а главное – возможность реализации, оценки исполнения и выявления направлений корректировки, обеспечивающих достижение целевых установок, непосредственно зависят от того, насколько эффективно функционирует управление финансовой деятельностью предприятия и соответствует ли оно выбранной стратегии;

– *Способ реализации финансовой стратегии предприятия.* Создание и трансформация организационной структуры, являющейся основой системы менеджмента, долж-

ны соответствовать реализуемой стратегии, что в полной мере относится и к управлению финансами. Например, если компания планирует выйти на международный уровень (привлекать зарубежных инвесторов, получать кредиты в иностранных банках и пр.), ей следует организовать финансовый учет в соответствии с Международной системой финансовой отчетности (МСФО), что требует создания соответствующей службы и организации ее взаимодействия с другими структурными подразделениями.

Ключевым элементом системы управления хозяйственной деятельностью, в том числе и финансовой, является ее организационная структура, под которой понимается иерархическая система менеджмента, определяющая:

– координацию всех функций управления и связующих процессов;

– права и обязанности управленческого персонала путем делегирования установленного объема полномочий и определения ответственности;

– стиль менеджмента, организационную культуру и эффективность труда работников;

– результативность деятельности фирмы.

Выбор организационной структуры управления финансовой деятельностью (ОСУФД) определяется, в первую очередь, масштабом, степенью диверсификации бизнеса, а также общей организационной структурой, установленной на предприятии. Выделяют несколько основных типов структур, каждая из которых имеет свои особенности, в том числе и в области управления финансовой деятельностью: простая линейная, функциональная, дивизиональная, матричная, проектная.

Простая линейная (патриархальная) структура управления применяется на предприятиях, имеющих незначительный объем финансовой деятельности, на которых, как правило, отсутствует необходимость в создании функциональных центров по ее управлению. Функции управления финансами выполняет руководитель организации. Основным внутренним источником информации для принятия решений финансового характера является отчетность, формируемая бухгалтерской службой предприятия.

Функциональная структура предполагает объединение менеджеров, выполняющих различные функции в рамках одного подразделения под контролем одного руководителя. За счет концентрации однородных ресурсов в одной области бизнеса фирма может получить максимальный эффект экономии на масштабе. Поэтому функциональные структуры наиболее эффективны при производстве и продвижении

выбор организационной структуры управления финансовой деятельностью определяется, в первую очередь, масштабом, степенью диверсификации бизнеса

на рынок монопродукта, а также в условиях необходимости привлечения и освоения крупных инвестиций. Их преимущества – специализация и акцентирование внимания на качестве работы «своей» области деятельности. В то же время подобная структура несет в себе значительный «вертикальный» риск, связанный с концентрацией внимания на решении функциональных проблем, ослаблением рыночной ориентации, низкой согласованностью центров управления, что особенно негативно может отразиться на результатах деятельности диверсифицированной компании.

Дивизиональная структура устанавливает, что функции финансового управления возлагаются на центры управления финансовой деятельностью, которые формируются в составе каждого подразделения (дивизиона). При этом сами дивизионы выделяются по потребительскому, продуктовому или региональному признаку. Достоинство системы – возможность сосредоточения внимания руководителя подразделения на управлении ключевыми параметрами (повышение качества продукта, увеличение доли рынка и т.д.) в условиях концентрации необходимых ресурсов и наличия всех функциональных групп внутри подразделения. Недостаток структуры – ослабление функций центрального аппарата.

Матричная структура относится к числу современных вариантов организации системы управления. Ее отличительная черта – руководство основными бизнес-единицами осуществляют два разных менеджера – функциональный и линейный. Основная задача первых – рациональное распределение ресурсов и поиск оптимальных способов удовлетворения стратегических потребностей фирмы в этих ресурсах. Линейные менеджеры решают проблемы рационального использования созданного объема ресурсов для реализации конкурентных стра-тегий в рамках отдельных сегментов бизнеса. Такой подход позволяет внутри каждого под-разделения определить наиболее эффективные способы управления бизнес-процессами. К числу проблем применения матричной структуры управления относится необходимость четкого определения функций и полномочий каждого руководителя.

Проектная структура – одно из направлений дальнейшего развития матричной структуры, когда для реализации отдельного проекта создается специальная группа. При ее формировании руководитель проекта определяет, какие специалисты и ресурсы необходимы для его реализации, и после согласования этих потребностей с функциональными менеджерами получает необходимое ресурсное обеспечение. В результате руководитель проекта концентрирует свое внимание на конкретных про-

ни одна из разработанных и применяемых в настоящее время структур не свободна от недостатков

дуктах (рынках), а функциональные менеджеры могут обоснованно определять текущие и стратегические потребности группы в различных видах ресурсов.

Главное достоинство системы – это гармонизация сочетания административного, функционального и оперативного управления. Основные недостатки – сложность системы, необходимость ее сбалансированности и рост затрат на ее поддержание в состоянии равновесия, потребность в высококвалифицированных руководителях, имеющих опыт по организации таких структур.

Представленные выше краткие характеристики ОСУФД позволяют сделать вывод: ни одна из разработанных и применяемых в настоящее время структур не свободна от недостатков. Однако, как заметил в книге «Практика менеджмента» Питер Ф. Друкер: «…хорошая организационная структура сама по себе не обеспечивает высокой эффективности – как хорошая конституция не гарантирует хорошего президента.., но плохая организационная структура делает хорошую работу невозможной независимо от того, насколько хорош каждый из менеджеров сам по себе». Поэтому одной из задач предприятия является поиск и совершенствование выбранной организационной структуры.

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Организационная структура является ключевым компонентом системы управления финансовой деятельностью и финансовой стратегии предприятия;

2. Характер организационной структуры управления финансовой деятельностью предприятия зависит от масштабов и специфики бизнеса, общей организационной структуры управления, требований законодательства, собственников и руководства, а также целей и задач, которые перед ней поставлены;

3. В настоящее время не найдена организационная структура, свободная от недостатков, поэтому задача предприятия – поиск и совершенствование выбранной организационной структуры управления финансовой деятельностью предприятия.

одной из задач предприятия является поиск и совершенствование выбранной организационной структуры

Литература

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – Киев : Ника-Центр, 2004. – 711 с.

2. Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 435 с.

3. Боровков П.С. Финансовая структура – управление бизнесом через экономику // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. №1.

4. Лобанова Т. Влияние команды на эффективность бизнеса // Банки и деловой мир. – 2007. №10.

рп