

УДК 65.011.12

С.В. Ефремова, О.С. Шивырялкина

**СИСТЕМА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ОТНОШЕНИЙ КАК БАЗОВЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ
НАУЧНО-КОНСАЛТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(ОПЫТ ОАО «НТЦ-НИИОГР»)**

Эффективная работа организации (предприятия) обеспечивается при условии хорошо организованного и четко реализуемого взаимодействия его подразделений. В сфере научно-консультационной деятельности, представленной проектными, научными и консалтинговыми организациями, одним из главных факторов развития являются финансово-экономические отношения, основанные на заинтересованности ключевых работников в высоких конечных результатах. Система финансово-экономических отношений представляет собой связи и отношения, возникающие между субъектами в процессе формирования и использования финансовых ресурсов организации. Потребность в повышении конкурентоспособности вызывает необходимость формирования такой системы финансово-экономических отношений, которая обеспечивала бы необходимый уровень экономической самостоятельности подразделений организации и удовлетворение интересов работников, каждый из которых получил бы при этом возможность влиять на увеличение общего дохода.

Одной из базовых организаций по научно-методическому обеспечению деятельности угледобывающей про-

мышленности России является ОАО «НТЦ-НИИОГР». Благодаря развитию системы финансово-экономических отношений институт успешно адаптировался к работе в рыночных условиях хозяйствования, сохранил и развивает свой потенциал. Приобретенный опыт показал, что хозяйственный расчет как метод хозяйствования, основанный главным образом, на сопоставлении затрат и результатов, не достаточно обеспечивает материальную заинтересованность работников и их экономическую ответственность за результаты своего труда. Необходимо довести цели, ведущие ориентиры и принципы организации до каждого работника. Для этого подразделения института наделяются самостоятельностью, дающей право по доверенности реализовывать свою продукцию как внутри организации, так и на внешних рынках.

С целью учета использования финансовых ресурсов по уровням управления в НТЦ-НИИОГР были разработаны взаимоотношения на основе принципов «внутреннего банка». Суть такого рода взаимоотношений заключается в том, что в организации вводится банковская система учета движения финансовых ресурсов, а также платность заемных из внутренних источников средств. В этом случае

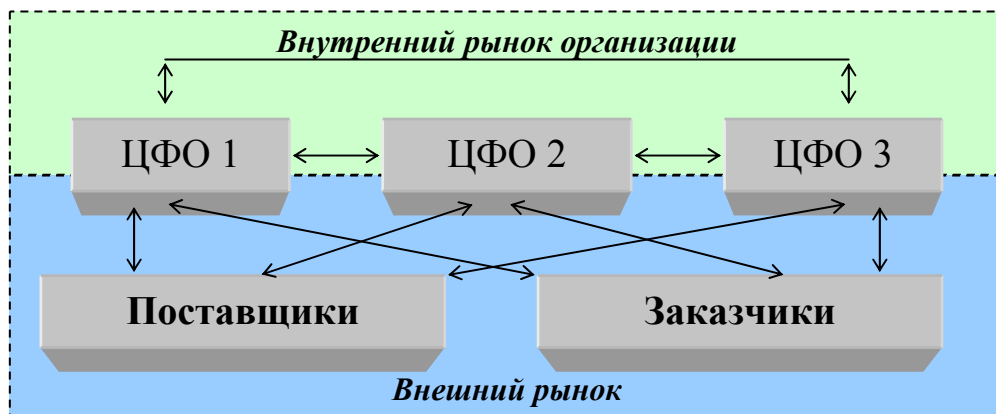


Рис. 1. Схема взаимодействия ЦФО на внутреннем и внешнем рынках

внутрифирменный расчет в соответствии с указанными принципами «внутреннего банка» обеспечивает необходимую экономическую самостоятельность и позволяет обоснованно связать реализацию интересов руководителей среднего уровня управления с повышением доходности подразделений.

Субъектами внутрифирменного расчета являются отделы, лаборатории, службы инфраструктуры, сотрудники института. Подразделения получили определенный статус:

- бюджетного подразделения (БП), работающего по принципу лимита затрат. БП ориентировано на решение задач как внутри организации, так и во взаимоотношениях института с внешней средой;
- центра финансовой ответственности (ЦФО), ориентированного на выполнение работ (оказание услуг) для подразделений института и сторонних заказчиков (рис. 1).

Каждый ЦФО полностью контролирует факторы формирования и использования прибыли, а его руководитель самостоятельно принимает управленческие решения в рамках своих полномочий. В зависимости от содержания функций можно выделить типы ЦФО (табл. 1).

Взаимодействие между субъектами внутрифирменного расчета происходит по следующим принципам: самофинансирование субъектов; платность предоставляемых субъектами услуг; экономическая выгода субъектов; баланс интересов и ответственности сторон; ответственность руководителей структурных подразделений за финансово-хозяйственные результаты деятельности.

В 1989 году в НТЦ-НИИОГР было принято Положение, определяющее полномочия и ответственность руководителей центров финансовой ответственности по распоряжению финансовыми средствами. Положение регламентирует состав основных услуг центров ответственности на внутреннем рынке и расценки на них, порядок заключения договоров и сдачи-приемки работ, взаимную ответственность руководителей, порядок учета результатов хозяйственной деятельности. Развитие экономических отношений между субъектами внутрифирменного расчета и организации в целом на внешнем рынке обуславливают необходимость в постоянном совершенствовании Положения.

Для осуществления операций и учета денежных средств во «внутрен-

Таблица 1
**Характеристика центров финансовой
 ответственности организации**

Тип	Функция	Ответственность руководителя
<i>Центр затрат</i>	Осуществляет определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности, непосредственно не приносящих дохода, оказывает воздействие на расходы при осуществлении данной деятельности	За использование средств в соответствии с имеющимся бюджетом затрат
<i>Центр доходов</i>	Осуществляет определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности и оказывает непосредственное воздействие на доходы от данной деятельности	За формирование доходов в установленных объемах
<i>Центр прибыли</i>	Осуществляет определенный набор основных видов деятельности и оказывает непосредственное воздействие на доходы и расходы, формирующиеся в процессе данной деятельности	За формирование доходов и использования ресурсов в процессе осуществления данного вида деятельности
<i>Центр инвестиций (субъекты и объекты)</i>	Осуществляет определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности, вложения в которые должны привести к получению прибыли в будущем	За использование инвестиционных ресурсов и получение необходимого результата от данного вида деятельности

нем банке» открываются лицевые счета, распорядителями которых становятся руководители центров финансовой ответственности. Руководителем центра ответственности является руководитель подразделения, имеющего обособленный в финансовом, организационном или хозяйственном отношении вид деятельности. Руководитель контролирует доходы и (или) расходы по этой деятельности и имеет право принимать решения по производственно-хозяйственным вопросам в пределах своей компетенции.

Доход подразделения формируется как на основе оплаты выполненных работ и оказанных услуг на внешнем рынке, так и по действующим внутри организации расценкам. Текущие затраты подразделения формируются из прямых затрат и расходов на услуги других подразделений. Положительным результатом функционирования центра финансовой ответст-

венности является превышение доходов от его деятельности над расходами, то есть получение внутренней расчетной прибыли. Внутренняя прибыль подразделения формируется посредством повышения эффективности использования ресурсов, увеличения количества и улучшения качества выпускаемого им продукта (услуги).

При отрицательном результате хозяйственной деятельности оформляются договоры внутреннего займа, предусматривающие ответственность за возврат средств. Привлечение средств на лицевой счет осуществляется путем оформления внутреннего кредитного договора. Право заключения кредитных договоров представлено руководителям центров финансовой ответственности.

Работоспособность «внутреннего банка» во многом зависит от уровня реализации полномочий руководителей центров финансовой ответст-

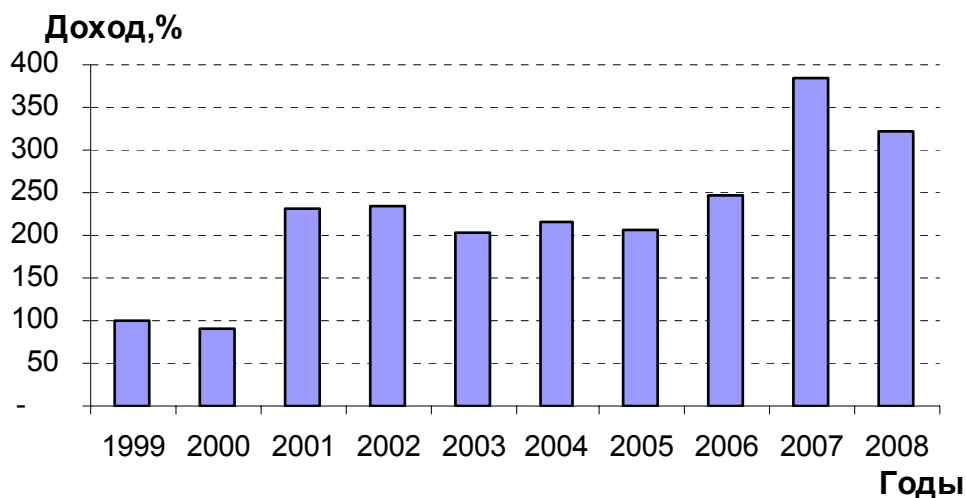


Рис. 2. Рост доходов НТЦ-НИИОГР (с учетом инфляции)

ности по управлению средствами, полученными в результате повышения эффективности использования ресурсов. В ведении руководителя центра финансовой ответственности находятся:

- определение и согласование с заказчиками объемов работ и услуг подразделения;
- решение вопросов текущей деятельности подразделения (организация взаимодействия с подразделениями и эффективного использования ресурсов);
- разработка программ использования средств, направляемых на развитие производства в рамках подразделения, графиков погашения внутренних займов;
- распределение денежных средств на материальное поощрение персонала в случае положительного результата хозяйственной деятельности подразделения.

Освоение экономических отношений между подразделениями, между подразделениями и руководством предприятия приводит к необходимо-

сти формирования следующих функций:

- формирование цен внутри организации на выполняемые подразделениями работы (услуги) и обеспечение необходимого финансового документооборота;
- операции с лицевыми счетами центров финансовой ответственности;
- анализ и контроль за производственно-хозяйственной деятельностью ЦФО;
- предоставление информации о результатах деятельности ЦФО;
- рассмотрение и согласование договоров внутреннего займа между центрами ответственности, контроль за выполнением графиков их погашения;
- рассмотрение и экономическая оценка предложений и программ использования средств ЦФО с целью получения дополнительного дохода.

Созданная в НТЦ-НИИОГР система финансово-экономических отношений позволила сформировать

Эволюция внутрифирменных взаимоотношений в НТЦ-НИИОГР

Показатель	Система финансово-экономических отношений					
	нормативная		ценовая		на основе принципов «внутреннего банка»	
	(1989-1992гг.)	(1993-1995гг.)	(1996-1998гг.)	(1998-2002гг.)	(2003-2006гг.)	(2006-2008гг.)
Зарботная плата	По схеме должностных окладов. Надбавки к окладам по протоколам из экономии затрат		Начисляется руководителем подразделения в пределах средств на лицевом счете по результатам выполненной работы			
Накладные расходы		На 1 штатного работника			Норматив	Регламентируются сметой и распределяются в размере фиксированного платежа равными долями по лицевым счетам
Расходы на содержание финансово-экономической службы	Пропорционально начисленной заработной плате работников научных подразделений	Пропорционально численности, не менее 50% от расчетных расходов по договору	Норматив	Норматив	2% от поступления денежных средств по выполненной научно-исследовательской работе и 3% от поступивших денежных средств по службе доходов	Регламентируются сметой и распределяются пропорционально доле расходов по лицевому счету за текущий год и удерживаются 3% от поступивших денежных средств по службе доходов. Начисляются 2% за оформление кредита.
Амортизационные отчисления	Пропорционально заработной плате	При наличии основных фондов пропорционально численности сотрудников научного подразделения			Нет	
Плата за пользование помещениями	Нет	По нормативу пропорционально занимаемой площади		Пропорционально занимаемой площади согласно утвержденной смете	Пропорционально занимаемой площади исходя из рыночных цен	
Распределение доходов по выполненным работам	50% от стоимости договора – финансовый резерв; 50% – исполнителю	5% от стоимости договора – финансовый резерв; 40% прибыли – общеинститутский фонд; 60% прибыли – исполнителю	10% прибыли – общеинститутский фонд; 90% прибыли – исполнителю	20% от стоимости договора – фонд развития; 80% – исполнителю	100% – исполнителю; по усмотрению ответственного исполнителя формируется фонд развития подразделения	
Кредитование	Нет	Процент по займу не менее межбанковской ставки увеличенной на 3%	Процент по займу устанавливается дифференцированно в зависимости от вида и сроков кредитования		При осуществлении внутренних займов по лицевым счетам; процент по займу определяется по ставке рефинансирования ЦБ РФ, действующей на дату образования задолженности	

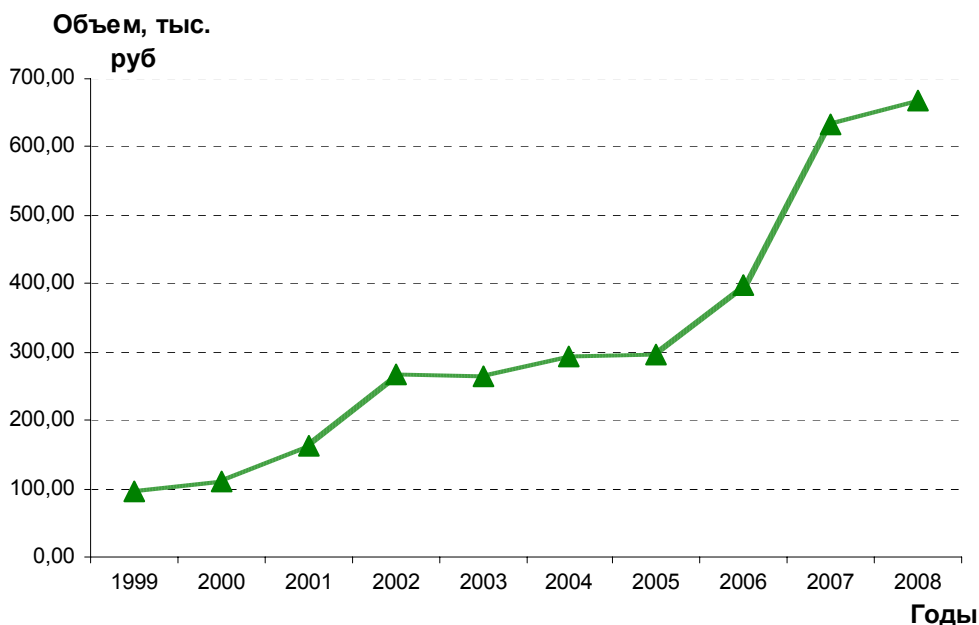


Рис. 3. Доход на одного сотрудника в ценах 2008 г.



Рис. 4. Квалификация научных сотрудников НТЦ-НИИОГР

механизм использования финансовых ресурсов, основанный на согласовании интересов персонала и руководителей и соответствующую систему учета. Освоение этого механизма обеспечивает высокий уровень взаимодействия и вовлекает всех субъектов организации в процесс повышения эффективности использования ресурсов.

Развитие взаимоотношений субъектов НТЦ-НИИОГР представлено в табл. 2.

Формирование взаимоотношений в соответствии с принципами «внутреннего банка» способствовало:

- обеспечению устойчивого роста доходов (рис. 2);

- повышению уровня доходности на одного сотрудника (рис. 3).

- повышению уровня квалификации научных сотрудников (рис. 4).

В результате создания системы финансово-экономических отношений обеспечены экономическая самостоятельность подразделений и повышение конкурентоспособности института в целом. Для дальнейшего развития научно-консалтинговых организаций, подобных НТЦ-НИИОГР, необходимо мотивировать руководителей средних звеньев управления на осуществление инвестиционной деятельности посредством организации системы планирования, анализа и контроля ее эффективности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Галкина Н.В., Мурашова З.К.* Хозрасчет как средство организационного развития НТЦ-НИИОГР //Проблемы реструктуризации угледобывающих предприятий: Тр.НИИОГР.Вып.3 – Екатеринбург:УрО РАН, 1998. – С.51-54.

2. *Войко Д.* Центры финансовой ответственности предприятия в системе бюджетирования

//Проблемы теории и практики управления, 2006. – №4. – С.60 – 72.

3. *Войко Д.* Трансфертное ценообразование в отношениях между центрами финансовой ответственности //Проблемы теории и практики управления, 2007. – №2. – С.81 – 90. **ИДБ**

Коротко об авторах

Ефремова С.В., Шивырялкина О.С. – НТЦ НИИОГР.

Статья рекомендована к опубликованию НТЦ НИИОГР.

