

5. Несветайлов Г. Д., Артюхин М. И., Пшеничный Д. В. Новая ситуация на рынке труда специалистов // Вестник БДЭУ. – 1994. – № 1. – С. 97–102.

6. Саруханов Э. Рынок труда и рынок занятости: Противоречия определения и трактовки // Человек и труд. – 1996. – № 5. – С. 49.

7. Мониторинг рынка труда Республики Беларусь за 2001 год. – Мн., 2002. – С. 39.

8. Мониторинг рынка труда Республики Беларусь за 2000 год. – Мн., 2001. – С. 23.

9. Труд и занятость в Республике Беларусь: Стат. сб. – Мн., 2001. – С. 87.

10. Хрусталева Б. М. В XXI век и третье тысячелетие – с новыми идеями и задачами // Вестник БДЭУ. – 2001. – 7 верасня.

УДК 693.22.004.18

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЕГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

ЩЕМЕЛЕВА Е. В., канд. экон. наук ПИЛИПУК Н. Н.

Белорусский национальный технический университет

В настоящее время в связи с изменением номенклатуры и пропорций выполняемых работ, требований к управляемости предприятий, повышением роли финансовых показателей, необходимостью контроля и снижения издержек становится актуальной организация внутрихозяйственных экономических отношений для оценки результата отдельных хозяйствующих единиц. Не зная, насколько эффективно работают отдельные подразделения предприятия и какой вклад каждое из них вносит в общий результат, нельзя судить об эффективности деятельности всего предприятия, в процессе которой применяют одну из моделей внутрихозяйственных экономических отношений. Однако если выбранная модель неэффективна, то под вопросом оказываются результаты деятельности и организации, и ее подразделений.

Модели экономического управления могут быть различными: по прибыли; затратам; административная модель с элементами экономического управления; финансовым результатам с трансфертным ценообразованием.

Модель экономического управления по прибыли определяется как в целом по предприятию, так и по отдельным центрам финансового учета (ЦФУ) – структурным подразделениям (или группам), осуществляющим набор хозяйственных операций и способных воздействовать на прибыльность деятельности. Финансовый результат центров при этом опреде-

ляется по формуле (2), а результат деятельности предприятия – по (1) (рис. 1).

Использование модели экономического управления по прибыли предполагает зависимость общего результата (прибыли) от учетной политики, т. е. прибыль считается с некоторой неопределенностью. Второй существенный момент применения модели связан с объективными ограничениями. Такая модель желательна для независимых подразделений: чем меньше связей между видами деятельности, тем меньше взаимозачетов, а значит, проще посчитать прибыль по каждому ЦФУ. Однако если организация характеризуется сильной внутрифирменной кооперацией и точность расчета прибыли по ЦФУ становится недостаточной, имеет смысл отказаться от расчета прибыли, а считать только затраты, т. е. использовать модель экономического управления по затратам.

Модель экономического управления по издержкам ориентируется на отказ считать прибыль ЦФУ (рис. 2). Объектом управления являются маржинальный доход и затраты, а не прибыль. Прибыль же считают только по предприятию в целом (3). Таким образом, задача управления по этой модели сводится к управлению маржинальным доходом, общехозяйственными затратами, затратами по ЦФУ, которые рассчитываются по (4) и определяются контролем за тем, чтобы общехозяйственные расходы покрывались за счет деятельности ЦФУ.

$$K_0 = \sum_i D_i - \sum_i Z_i - Z_0, \quad (1)$$

где K_0 – общий результат (прибыль); i – количество ЦФУ; Z_0 – результат администрации;

$$K_i = D_i - Z_i - \varphi_i(Z_0), \quad (2)$$

где K_i – результат i -го ЦФУ (прибыль); D_i – доходы i -го ЦФУ; Z_i – затраты i -го ЦФУ; φ_i – правило разнесения общехозяйственных расходов по i -му ЦФУ; Z_0 – результат администрации (общехозяйственные затраты).

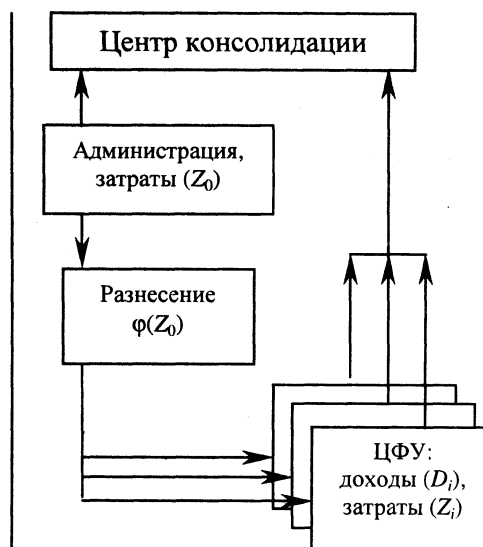


Рис. 1. Модель экономического управления по прибыли

Первая модель экономических отношений во многом опирается на американскую идею дивизионализации, вторая – на немецкую традицию скрупулезного учета затрат. Вторая модель получила развитие с появлением маркетинга и дала начало современным моделям расчета и управления себестоимостью, например контроллингу. Смысл этого развития заключается в том, что затраты учитываются не только по ЦФУ, но и по видам деятельности, проектам, группам продуктов – в любой группировке, полезной для маркетинга.

Применение той или иной модели порождает соответствующую последовательность

управленческих действий. Так, если на предприятии используют модель экономического управления по финансовым результатам (прибыли), то это означает, что там умеют считать прибыль ЦФУ, т. е. имеют развитую систему бюджетирования. Тогда закономерно проводить дивизионализацию, так как лишь при наличии финансового плана каждого дивизиона можно по-настоящему мотивировать максимальную прибыль. И наоборот: там, где применяется вторая модель, ЦФУ должен обеспечивать не получение прибыли, а соблюдение затратных нормативов. При этом на уровне управления предприятия предполагается, что

$$K'_0 = D_0 - \sum_i Z_i - Z_0, \quad (3)$$

где K'_0 – общий результат (маржинальный доход); D_0 – доходы организации, не разносимые по ЦФУ; i – количество ЦФУ; Z_i – затраты i -го ЦФУ; Z_0 – результат администрации;

$$K'_i = Z_i, \quad (4)$$

где K'_i – результат i -го ЦФУ (производственные расходы).

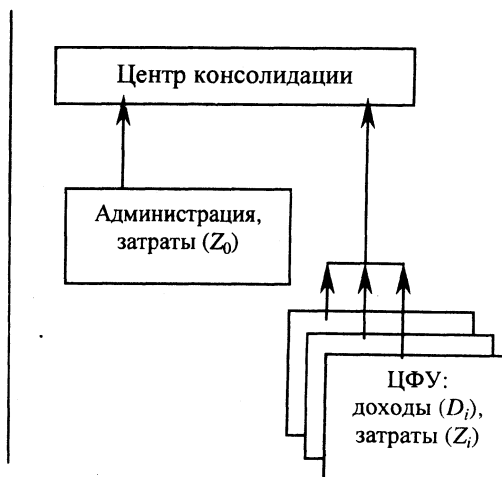


Рис. 2. Модель экономического управления по издержкам

если затраты ЦФУ и руководства (общехозяйственные затраты) вписываются в некие заданные коридоры, то конечная прибыль достаточна.

Большинство предприятий сегодня управляется административными методами, т. е. на основе производственного плана и оценки общих финансовых результатов. Популярность этих методов объясняется трудностями перехода к современным моделям, основанным на оценке прибыльности ЦФУ. Если руководство хочет внедрить какую-либо модель внутрихозяйственных экономических отношений, то в первую очередь надо наладить административную модель с элементами экономического управления (рис. 3), основанную на определении операционных расходов отдельных ЦФУ (6) и на их основе – общего результата функционирования предприятия в целом (5).

При этом осуществляется производственное планирование деятельности подразделений, финансовый результат считается только по предприятию в целом, без разбивки на ЦФУ. Внедрение модели следует начинать с анализа структуры бизнес-процессов. Условно их можно разделить на независимые, слабо связанные и сильно связанные между собой. В первом и втором случаях можно сразу определить модель экономических отношений, в которой будет работать предприятие. Это или управление по финансовым результатам, или управление по маржинальному доходу и затратам. Но когда

бизнес-процессы сильно связаны между собой, нужен дополнительный промежуточный этап – освоение расчета трансфертных цен (рис. 4) или постановки системы нормирования затрат. После чего производится выбор между первой и второй моделями.

При использовании трансфертных цен в расчете показателей для оценки деятельности ЦФУ добавится величина трансфертной цены, которую получает одно подразделение при продаже продукта другому (10). Но в целом по предприятию формула оценки результатов его деятельности останется прежней, независимо от выбранной модели (7), так как при расчете трансфертных цен доход одних подразделений (9) является расходом других и на уровне центра консолидации все они нейтрализуются (11).

Выбор критериев оценки, эффективности работы подразделений зависит от того, что находится в их компетенции, и за достижение каких показателей они могут нести ответственность. Подразделения должны нести ответственность лишь за те области, которые они реально могут контролировать и на которые могут влиять. Подразделение, само не реализующее продукцию, может нести ответственность только за свои затраты и качество, но не за уровень доходов, так как не может его контролировать. Поэтому прежде чем устанавливать критерии оценки эффективности его деятельности, следует сформулировать задачи подразделения.

$$K_0 = D_0 - \sum_i Z_i^* - Z_0, \quad (5)$$

где K_0 – общий результат (прибыль); D_0 – доходы компании, не разносимые по ЦФУ; i – количество ЦФУ; Z_i^* – операционные затраты i -го ЦФУ; Z_0 – результат администрации;

$$K_i^* = Z_i^* \quad (6)$$

где K_i^* – результат i -го ЦФУ (операционные расходы).

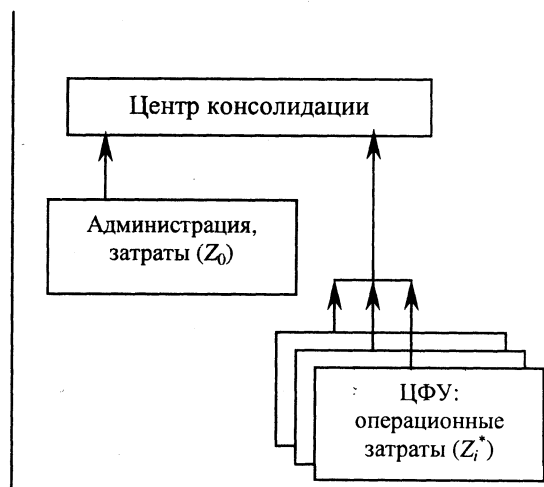


Рис. 3. Административная модель с элементами экономического управления

$$K_0 = \sum_i D_i - \sum_i Z_i - Z_0 + \sum \Delta i, \quad (7)$$

где K_0 – общий результат (прибыль); D_i – доходы i -го ЦФУ; Z_i – затраты i -го ЦФУ; Z_0 – результат администрации;

$$K_i = D_i - Z_i - \varphi_i(Z_0); \quad (8)$$

$$K_i'' = K_i + \Delta i, \quad (9)$$

где K_i'' – результат i -го ЦФУ с учетом трансфертных цен;

$$\Delta i = \sum_j C_{ij} V_{ij}, \quad (10)$$

Δi – величина (трансфертная добавка), связанная с продажей i -м ЦФУ j -му ЦФУ ресурса по цене C_{ij} в объеме V_{ij} . Причем, если для ЦФУ i – $C_{ij} = 100$, то для ЦФУ j – $C_{ij} = -100$.

$$\sum_i \sum_j C_{ij} V_{ij} = 0. \quad (11)$$

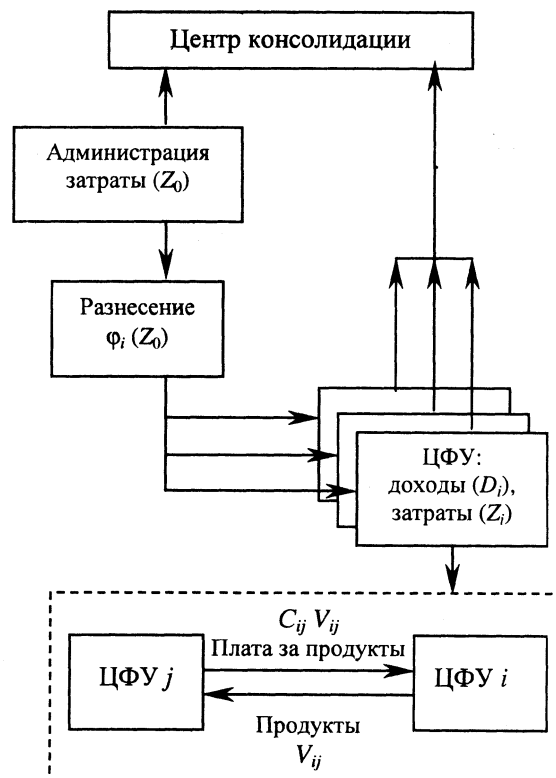


Рис. 4. Модель экономического управления финансовыми результатами с трансфертным ценообразованием

Важнейшая задача любой из выбранных моделей экономических отношений – максимальная мотивация к повышению эффективности деятельности подразделений. Необходимо создать организацию, в которой были бы четко определены руководители, отвечающие за прибыльность каждого конкретного вида деятельности. Однако этот руководитель должен быть готов влиять как на общие доходы, так и на общие затраты, связанные с конкретным видом деятельности, он должен знать рынок и быстро реагировать на диктуемые им изменения. На предприятии должны быть четко распределены обязанности и ответственности, вестись строгая отчетность, обеспечена информированность подразделений о прибыльности и эффективности, а также стимулы к их повышению. Достичь успеха на современных рынках можно

лишь при сочетании следующих факторов: владение информацией, необходимой для принятия решения, непосредственно процесс принятия решения и его выполнение в одном и том же подразделении. Нынешняя организационная структура, построенная по функциональному признаку, не обеспечивает этого. Поэтому предлагается внедрить на предприятиях структуру управления через центры финансовой ответственности, с возможностью перехода к структуре, построенной на основе бизнес-единиц. Наличие самостоятельных специализированных подразделений приведет к повышению общей эффективности. В результате положительный эффект перевесит дополнительные затраты, связанные с дублированием ряда функций в различных бизнес-единицах.