Организационные аспекты управления финансовыми результатами по центрам ответственности

Ермакова П.А.

Курганский государственный университет

Для того чтобы быть конкурентоспособным в сегодняшних условиях, предприятию недостаточно управлять только доходами и расходами — оно должно получать прибыль. Прибыль не является целью менеджеров центров затрат и центров доходов, традиционно существующих на российских предприятиях. На предприятиях же стран с развитой рыночной эконо¬микой часто встречаются именно центры прибыли и инвестиций. Центр прибыли — это сегмент, руководитель которого отвечает од-новременно как за доходы, так и за затраты своего подразделения. Критерием оценки деятель¬ности такого центра ответственности служит размер полученной прибыли.

Центры прибыли можно выделить по продукции, по виду деятельности, по географическому принципу. Центрами прибыли также могут быть отдельные предприятия, входящие в состав холдингов, ассоциаций и т.д.

Создание центров прибыли позволяет повысить эффективность системы внутреннего контроля на предприятии, а также дает возможность проследить процесс формирования финансового результата по каждому виду деятельности, продукту или географическому сегменту, а главное – создание таких центров позволяет внести в процесс формирования финансового результата коррективы с целью оптимизации затрат и максимизации прибыли непосредственно в местах ее образования.

В рамках часто встречающихся на российских предприятиях линейно-функциональных структур управления создание центров прибыли невозможно без разрушения существующего порядка управления и возникновения хоть и временного, но серьезного психологического дискомфорта в коллективе. В связи с этим предлагаем следующую технологию преобразования управления на предприятиях с линейно-функциональной организационной структурой.

В процессе создания центров прибыли линейно-функциональную структуру предлагается преобразовывать в матричную, которая предполагает наложение структуры, базирующейся на продукте, проекте или географическом признаке на существующую. При этом образуется своеобразная матрица подчиненности исполнителей и линейным руководителям, и менеджерам центров прибыли, курирующим определенный продукт, вид деятельности или географически удаленное структурное подразделение или филиал.

Такое наложение позволяет решить основные проблемы, сопровождающие преобразования. Во-первых, сотрудники компании остаются на своих должностях и окладах, следовательно, они чувствуют себя в безопасности и легче воспринимают изменения и с большим энтузиазмом включаются в обновленный процесс работы. Во-вторых, руководство компании получает все перечисленные преимущества управления по центрам прибыли с наименьшими затратами.

Для эффективного управления вновь созданной матричной структурой необходимо определить для каждого руководителя центра затрат, центра доходов или центра прибыли перечень контролируемых и неконтролируемых им доходов и расходов.

Вторым этапом важно определить плановые показатели, которые руководитель центра ответственности должен достичь, и систему поощрения за достижение плановых показателей.

Третьим, заключительным этапом, является проектирование форм внутренней сегментарной отчетности компании, которые должны заполняться в конце отчетного периода бухгалтером-аналитиком или экономистом. При формировании сегментарной отчетности необходимо руководствоваться тремя принципами:

- принципом рациональности, в соответствии с которым затраты на подготовку сегментарной отчетности не должны превышать экономический эффект от ее использования;
- принципом кон¬тролируемости, согласно которому в отчет конкретного менеджера включаются лишь контролируемые и регулируемые им показатели;
- принципом управления по отклонениям, суть которого состоит в том, что любая сегментарная отчетность должна содержать информацию об отклонениях факти-ческих показателей от плановых.

Принцип управления по отклонениям способствует:

- оперативному выявлению факторов роста прибыли или причин возникновения убытков по каждому подразделению или продукту;
- установлению ответственности за возникшие неблагоприятные отклонения.

Ценность сегментарной отчетности, составленной в соответствии со всеми выше изложенными принципами, очень высока. Подобно тому, как информация внешней финансовой отчетности используется для анализа финансового состояния предприятия, результатов его деятельности данные сегментарной отчетности позволяют оценить качество работы каждого отдельного сегмента бизнеса, каждого центра ответственности.