

Внутренняя экономика предприятия (опыт АК «АЛРОСА»)

© С.И. Зельберг, 2002

Статья посвящена изложению опыта реформирования внутренней экономики акционерной компании «АЛРОСА». На основе сравнительного анализа различных моделей организации внутрифирменных отношений обсуждаются возможности их применения для крупного производственного комплекса с сильной внутрихозяйственной кооперацией. Описываются основные черты разработанного и внедренного в компании хозяйственного механизма.

Внутренняя экономика крупной компании представляет собой опосредование производственных связей между ее подразделениями определенным образом структурированной системой распределительных отношений. От того, как организована система распределения и перераспределения ресурсов между отдельными подразделениями, вносящими различный вклад в достижение общего результата, во многом зависит способность компании к выживанию и развитию.

В экономической литературе традиционно противопоставляются друг другу два способа организации внутренней экономики предприятия: директивное управление и хозяйственная самостоятельность подразделений. Однако сама самостоятельность подразделений может реализовываться с помощью принципиально различных хозяйственных механизмов. Хозяйственной самостоятельностью подразделений назы-

вают и право самостоятельно определять направления расходования выделенного бюджета, и право реализации своей продукции внешним контрагентам, и право на оплату выпущенной продукции по внутрифирменным ценам, и право на участие во внутрифирменном обороте. Точно так же дивизионализация компаний может осуществляться в форме имитируемой децентрализации, когда деятельность подразделений оценивается по расчетным показателям, в форме организации внутреннего рынка – внутрифирменного оборота продукции по трансфертным ценам, в федеративной форме – предоставлении подразделениям права ведения определенных операций на свободном рынке (Евенко, 1983). Поэтому немаловажное значение имеет четкая классификация различных моделей организации внутренней экономики предприятия с точки зрения характера взаимодействия между субъектами внутрифирменных отношений.

Модели организации внутренней экономики

Можно выделить пять основных моделей организации внутренней экономики единого производственного комплекса:

- 1) прямое централизованное распределение ресурсов;
- 2) бюджетирование;
- 3) хозяйственный расчет
- 4) внутрифирменный федерализм;
- 5) внутрифирменный оборот.

Прямое централизованное распределение ресурсов

Оно представляет собой атрибут директивного управления, при котором производственные и обеспечивающие подразделения предприятия рассматриваются не как субъекты внутрифирменного взаимодействия, а только как объекты управления.

Директивное управление подразумевает централизованное определение основных параметров хозяйственной деятельности подразделений, начиная с объемов производства и заканчивая заработной платой персонала. Отношения подразделений с внешними контрагентами устанавливаются исключительно с ведома и согласия администрации. Материальное обеспечение деятельности подразделений осуществляется на основании централизованно определяемых норм и нормативов и не опосредуется внутрифирменными расчетами.

При этом не исключается некоторая производственная самостоятельность подразделений. Как на основе имеющихся ресурсов достичь заданных результатов – эта задача решается на уровне подразделения. Сочетается директивное управление с иерархическим распределением отдельных функций управления. Возможны матричная, линей-

ная и линейно-функциональная структуры управления (Мильнер, 1998). Невозможна только финансовая самостоятельность подразделений. Администрация предприятия полностью предопределяет и контролирует распределение денежных потоков.

Бюджетирование

Смысл бюджетирования заключается в установлении взаимно однозначного соответствия между определенной задачей (определенным подразделением) и выделенной на решение этой задачи (на функционирование подразделения) суммой средств (Гончаров, 1998). Бюджетирование осуществляется одновременно с планированием. Устанавливается бюджет рекламной деятельности, бюджет закупок, бюджет на проведение исследовательских работ, бюджет социальной сферы или бюджет отдела сбыта, бюджет службы охраны, бюджет транспортного цеха.

В рамках выделенного бюджета руководитель подразделения самостоятельно (в пределах лимитов установленных по отдельным статьям) осуществляет расходование средств для решения поставленных задач (реализации вмененных подразделению функций). Сверху устанавливаются критерии оценки деятельности подразделений. Хорошие результаты поощряются с помощью системы премирования. Величина средств, направляемых на материальное поощрение, зависит от качества решения поставленной задачи и количественных показателей исполнения бюджета.

Хозяйственный расчет

Внутрифирменный хозяйственный расчет предполагает введение во внутреннюю экономику предприятия системы экономических регуляторов, прежде всего внутрифирменных цен (Плещинский, 1996). При

этом характерной чертой модели хозяйственного расчета является вертикальный характер системы внутренних расчетов: выпущенная подразделениями продукция оплачивается администрацией компании.

На первый взгляд бюджетирование и хозяйственный расчет представляют собой диаметрально противоположные способы организации внутренней экономики. Хозяйственные подразделения в одном случае сидят на жестком пайке бюджета и любой шаг в сторону считается нарушением установленных правил, в другом – самостоятельно принимают хозяйственные решения на основе соизмерения затрат и результатов. Однако гораздо более важным представляется то, что объединяет эти модели, а именно управление концентрируется на отношениях между администрацией и подразделениями. Хозяйственные отношения между подразделениями не являются предметом специального внутрифирменного регулирования.

Внутрифирменный федерализм

В рамках модели внутрифирменного федерализма хозяйственные подразделения имеют право самостоятельной реализации выпускаемой ими продукции на свободном рынке. При этом часть средств, зарабатываемых хозяйственными подразделениями, изымается в пользу всего предприятия и направляется на развитие, выполнение общехозяйственных функций, решение социальных задач.

Если в модели бюджетирования подразделения выступают как центры затрат, расходующие выделенные им средства на решение поставленных задач, в модели хо-

зяйственного расчета – как центры финансовой самостоятельности, доходы которых зависят от объемов и качества выполнения установленных заданий, то в модели внутрифирменного федерализма подразделения являются уже центрами прибыли. Они сами «зарабатывают» свои доходы, а общий доход предприятия складывается из доходов его подразделений.

Модель внутрифирменного либерализма не затрагивает отношения между технологически связанными подразделениями и потому ориентирована на предприятия, отдельные звенья которого выпускают различную рыночно ориентированную продукцию.

Внутрифирменный оборот

Модель внутрифирменного оборота представляет собой принципиально иной тип организации внутрифирменных отношений. Здесь на первый план выходит система регулирования взаимодействий между подразделениями. Подразделения становятся самостоятельными субъектами внутрифирменного правового поля, вступают в экономические отношения не только с администрацией и внешними контрагентами, но и друг с другом. У них возникают внутренние права, обязательства и ответственность (Зельберг, Устюжанина, 1997).

В этом случае самостоятельные хозяйственные подразделения являются уже не просто центрами затрат, центрами финансовой самостоятельности или центрами прибыли, а центрами ответственности. Правовая составляющая их деятельности приобретает не меньшее значение, чем собственно экономическая¹.

¹ В экономической литературе центрами ответственности часто называют структурные подразделения, руководители которых имеют право самостоятельно распоряжаться получаемым доходом и отвечают за определенные виды затрат и показателей (см., например, Чумаченко, 1971). Мы трактуем это понятие иначе.

Это, конечно, не означает, что идеология центров ответственности носит преимущественно нормативный характер. В основе описываемой модели лежит понятие внутрифирменного оборота. Однако важно понимать, что объектами внутрифирменного оборота становятся не только ресурсы и продукты, но и полномочия и ответственность на них.

Данная модель организации внутренней экономики характерна для крупных компаний с сильной внутрипроизводственной кооперацией. Она предполагает использование таких инструментов управления, как внутренние платежные средства, внутренние долговые обязательства, право подразделений на возмещение убытков.

Основные требования к модели

Для ответа на вопрос, какая именно модель организации внутренней экономики в наибольшей степени отвечает потребностям данной компании, необходимо идентифицировать технологические, институциональные и корпоративные особенности конкретного предприятия, в частности, определить приемлемую степень сочетания двух важнейших характеристик деятельности производственного комплекса: способности к адаптации (оптимизации локальных хозяйственных решений) и самосохранению (поддержанию внутреннего единства предприятия).

Организация внутренней экономики любой компании должна одновременно работать на сохранение внутрифирменной кооперации и на повышение эффективности деятельности хозяйственных подразделений. Рассмотрим с этих точек зрения

различные модели организации внутренней экономики.

Сохранение кооперации

Система бюджетирования представляет собой на первый взгляд идеальный способ сохранения внутрифирменной кооперации. Гарантом целостности компании является централизованное распределение зон ответственности – установление для каждого подразделения задач, обязанностей и ограничений. Однако необходимо учитывать, что централизованное распределение ресурсов порождает внутренний дефицит, желание подразделений накапливать запасы, нерыночные формы внутренней конкуренции.

Модель хозяйственного расчета, стимулируя подразделения предприятия выпускать как можно больше продукции, ведет зачастую к разбалансированности внутренних финансовых потоков предприятия. Ведь продукция центров финансовой самостоятельности «приобретается» не теми, кто является ее непосредственным потребителем, а администрацией.

Система внутрифирменного федерализма внутреннюю кооперацию чаще всего нарушает. Это доказывают многочисленные примеры. Так, в период развития арендных отношений относительно благополучные с точки зрения оборудования цеха и производства стремились немедленно обрести самостоятельность. В итоге многие машиностроительные заводы практически лишились своих вспомогательных, прежде всего металлургических, производств. В погоне за прибылью арендные подразделения начинали работать на внешних потребителей в ущерб внутренним.

Практика показала, что бюджетирование позволяет обеспечить высокую сте-

пень технологического единства предприятия, но достигается это ценой обострения внутренней борьбы за общие ресурсы. Модель хозяйственного расчета способствует мобилизации и экономии ресурсов подразделений, но нарушает сложившиеся финансовые потоки. Управление на основе внутрифирменного федерализма повышает экономическую эффективность деятельности отдельных подразделений, но при этом наносит существенный ущерб внутренней кооперации. Выходом из положения является дифференцированный подход к установлению границ экономической самостоятельности подразделений.

В тех случаях, когда функциональные обязанности структурного подразделения четко определены, а результаты его деятельности невозможно или нецелесообразно оценивать в терминах объемов производства, разумно использовать модель бюджетирования: постановки перед подразделением конкретных задач и выделения ему определенного бюджета. Это позволяет одновременно повысить самостоятельность и ответственность руководства подразделения. Само подразделение приобретает при этом статус центра затрат.

Если подразделение выпускает основную, конечную для данного предприятия продукцию, пользующуюся спросом на рынке, целесообразно использовать механизм внутреннего централизованного приобретения данной продукции по внутрифирменным ценам.

Если структурное подразделение не является профильным и технологически слабо связано с остальными, предоставление ему хозяйственной самостоятельности (внутрифирменный федерализм) во многих случаях приносит дополнительные до-

ходы всему предприятию. Такое подразделение целесообразно наделить статусом центра прибыли.

Для подразделений, выпускающих продукцию (работы, услуги), потребляемую в первую очередь внутри предприятия, необходимо вводить принципиально иной режим функционирования: режим, опирающийся на регламентацию внутрифирменных отношений между подразделениями. Подразделения, функционирующие в режиме участия во внутрифирменном обороте, мы назвали центрами самокупаемости.

Управление по вертикали

В условиях, когда возникает необходимость декомпозиции принятия решений, встает задача организации системы отношений между различными уровнями управления. Общие условия этой задачи: информационная обеспеченность процесса принятия решений; ответственность каждого уровня за принимаемые им решения; взаимная ответственность контрагентов; организация учета и контроля.

На первый взгляд кажется, что чем жестче ограничения деятельности подразделений, тем выше управляемость компании. На самом деле это не так. Принятие решений базируется на анализе информации. Если все вопросы решаются на верхнем уровне управления, не имеющем для этого необходимой информации или не способном ее переработать, это ведет только к реальному перераспределению власти и ресурсов в пользу менеджеров нижнего уровня, использующих недостаток информации в своих интересах.

Поэтому выбор варианта взаимодействия между администрацией компании и относительно самостоятельными структурными подразделениями должен зависеть

не от желания «преодолеть разболтанность», «повысить управляемость», ввести экономические методы управления, а от реальной способности аккумулирования и переработки информации.

Управление по горизонтали

На любом предприятии, как и в любом обществе, значительная часть существенных отношений складывается на горизонтальном уровне. Нередко кажется, что взаимодействие по горизонтали представляет собой производную от способа взаимодействия по вертикали – установленных прав и обязанностей подразделений. На самом деле определяющими являются, скорее, горизонтальные отношения.

Отношения между субъектами взаимодействия (подразделениями предприятия) строятся на основе баланса интересов. Каждый субъект характеризуется целями, ресурсами и ограничениями. В процессе взаимодействия между его участниками происходит обмен ресурсами.

Цели субъектов взаимодействия определяют ценность для них обмениваемых ресурсов, а ограничения – возможности торга. Поэтому сущность отношений по горизонтали, а именно обмен ресурсами и характер взаимодействия – ограниченный торг, – имеет место всегда независимо от желания участников этих отношений и тех, кто ими управляет. Соответственно все, что может верхний уровень управления, – это устанавливать параметры указанного взаимодействия. Средств для этого достаточно – политика распределения ресурсов, фиксация прав и ограничений деятельности, установление правил взаимодействия и методов оценки результатов и т.д.

Условия задачи

Экономической основой функционирования АК «АЛРОСА» является общность конечного продукта, представляющего собой результат деятельности многих разнопрофильных структурных подразделений. Это обуславливает единство основного источника доходов различных производственных и обеспечивающих подсистем компании.

В таких условиях наиболее адекватной моделью организации внутренней экономики является модель внутрифирменного оборота. Специалистами компании были сформулированы следующие основные требования к модели организации внутренней экономики. Модель организации внутренней экономики должна:

- регламентировать права, обязанности и ответственность подразделений как по вертикали, так и по горизонтали;
- содействовать сохранению внутреннего технологического единства предприятия;
- стимулировать руководителей подразделений принимать решения, эффективные с точки зрения компании.

Организация внутрифирменного оборота требует установления следующих норм внутреннего права:

- правил и ограничений принятия самостоятельных хозяйственных решений руководителями хозяйственных подразделений;
- порядка формирования доходов хозяйственных подразделений;
- правил осуществления расходов хозяйственными подразделениями;
- правил и процедур внутренних взаиморасчетов;
- правил и процедур оценки результатов деятельности хозяйственных подразделений.

Вводимые экономические регуляторы призваны обеспечивать:

- возможность воспроизводства ресурсов для всех хозяйственных подразделений;
- соизмерение затрат и результатов на всех уровнях принятия решений;
- объективную оценку деятельности хозяйственных подразделений;
- согласование интересов всех участников во внутрифирменном взаимодействии.

Организация внутрифирменного оборота

Первым шагом на пути внедрения модели внутрифирменного оборота является придание подразделениям компании свойства внутренней правосубъектности, т.е. наделение их внутренними правами и обязанностями, а также экономической ответственностью друг перед другом и перед компанией.

Компания выступает при этом аналогом государства, выполняющего одновременно две относительно противоречивые функции: генератора правовых норм – «законодательный» орган – и равноправного участника оборота. Для того чтобы исключить путаницу в понятиях для обозначения компании как участника внутрифирменного оборота, нами используется термин «Фирма».

Принципиальными при этом являются два обстоятельства. Первое – обязанности и ответственность структурные подразделения несут не только перед компанией, но

и друг перед другом². И второе – внутренние права, обязанности и ответственность существуют не только у центров ответственности, но и у компании как субъекта внутрифирменных отношений. Таким образом, внутрифирменный оборот становится аналогом гражданского оборота внутри компании.

Компания как Фирма также приобретает внутреннюю правосубъектность: имеет внутренние права, принимает на себя внутренние обязательства и несет перед структурными подразделениями (центрами ответственности) внутреннюю ответственность. В противном случае из контура внутрифирменного оборота выпадает самое главное звено, являющееся заказчиком и покупателем продукции отдельных центров ответственности.

Правила взаимодействия между субъектами внутреннего правового поля представляют собой алгоритм реализации важнейшего принципа управления – баланса ответственности контрагентов, в данном случае – Фирмы и центров ответственности, а также центров ответственности друг перед другом. Здесь важно понимать, что свобода и ответственность – вещи взаимосвязанные. Чем больше свободы (прав) есть у центра ответственности, тем больше должна быть его ответственность перед Фирмой и другими центрами ответственности за выполнение взятых на себя обязательств. Чем меньше свободы дано центрам ответственности, тем больше должна быть ответственность Фирмы перед ними за обеспечение нормального режима их функционирования.

² В этом основное отличие центров ответственности в модели организации внутренней экономики АК «АЛРОСА» от модели центров финансовой ответственности, действующей в настоящее время на некоторых других предприятиях, например на чебоксарском ПО «Промприбор» («Гибкость организационных форм...», 1998).

Вторым шагом на пути создания описываемой модели организации внутренней экономики является регламентация внутреннего оборота компании. Внутрифирменный оборот – это правовое выражение экономического оборота, который опосредуется договорными и внедоговорными институтами внутреннего обязательственного права. Участниками внутрифирменного оборота являются центры ответственности и Фирма. В содержание внутрифирменного оборота включается переход имущества от одного участника внутрифирменного оборота к другому на основании заключаемых ими сделок или в силу иных юридических фактов.

Объектами внутрифирменных прав являются ресурсы и продукты. Фирма закрепляет за центрами ответственности основные и оборотные средства. Эти средства, а также имущество, возникшее в результате собственной хозяйственной деятельности, являются ресурсами центра ответственности.

Переход прав и обязанностей осуществляется на основании распорядительного акта компании (например, по закреплению ресурсов за центром ответственности), договора между субъектами отношений, обязательного задания Фирмы, а также по иным основаниям, предусмотренным внутренними нормативными документами.

Обязательное задание является определенной формой договора между Фирмой и центром ответственности. По аналогии с гражданским законодательством обязательное задание близко по смыслу к государственному заказу. Целью обязательного задания является обеспечение выпуска конечной продукции. Центр ответственности

не вправе отказываться от выполнения обязательного задания.

Договор во внутрифирменных отношениях становится основным юридическим фактом, порождающим внутренние права и обязательства. В силу принципа свободы договора он, как правило, заключается по свободному волеизъявлению сторон. Однако в целях обеспечения работы всех центров ответственности на конечный продукт целесообразно устанавливать правовую норму, из которой бы вытекала обязанность заключать договоры с потребителями, подлежащими обязательному обслуживанию, и (или) устанавливать минимальный уровень их обеспечения.

Субъект отношений компании, права которого были нарушены действиями (бездействием) другого субъекта отношений компании или должностного лица, имеет право на возмещение причиненных ему убытков. При этом в нормативных документах должно быть предусмотрено, что субъект отношений компании, нарушивший права другого субъекта, в том числе неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательства, обязан возместить причиненные убытки, если не докажет, что указанное нарушение произошло вследствие форс-мажорных обстоятельств.

Функционирование внутрифирменного оборота обеспечивается:

- относительной хозяйственной самостоятельностью участников внутрифирменного оборота – *свобода локальных хозяйственных решений*;
- разделением функций компании как аппарата управления и как участника внутрифирменного оборота (Фирмы) – *равенство всех участников внутрифирменного оборота*;

- ценностным измерением продукции (работ, услуг), являющейся предметом внутрифирменного оборота – *внутрифирменные цены и другие экономические регуляторы*;

- возмездным характером передачи большей части продукции (работ, услуг) внутрифирменного оборота, – *опосредованность движения продукции движением внутренних платежных средств*;

- регламентацией внутренних прав, обязательств и ответственности участников внутрифирменного оборота – *система внутреннего права*.

Основные принципы организации внутренней экономической среды

Можно выделить следующие основные принципы организации внутренней экономической среды в модели внутрифирменного оборота.

Принцип возмещения затрат

Основную часть своей продукции (работ, услуг) центры ответственности производят в соответствии с обязательными заданиями Фирмы. Внутрифирменные цены на эту продукцию должны формироваться таким образом, чтобы суммарные доходы центров ответственности были достаточны для обеспечения условий простого воспроизводства.

В основу расчета внутрифирменных цен могут быть положены затраты центра ответственности на производство запланированного объема соответствующей продукции. Практика свидетельствует, что те-

кущие расходы любой компании (в это понятие мы не включаем расходы на капитальные вложения в расширенное воспроизводство), как правило, существенно отличаются от затрат, относимых на себестоимость продукции. Поэтому расчет внутрифирменных цен не должен опираться на понятие бухгалтерской себестоимости.

С другой стороны, внутрифирменные цены на продукцию центра ответственности являются важнейшим критерием выбора для ее потребителей – других центров ответственности. Если внутрифирменные цены будут включать прибыль (превышение доходов центра ответственности над его плановыми расходами), это может побудить потребителя сделать выбор, невыгодный для компании в целом.

Плановые доходы центра ответственности от выполнения обязательного задания должны быть необходимы и достаточны для поддержания условий простого воспроизводства центра ответственности, т.е. внутрифирменная цена не должна включать плановую прибыль³.

Принцип платности ресурсов

Модель внутрифирменного оборота имеет своей целью оптимизацию локальных хозяйственных решений, согласование интересов центров ответственности с интересами компании как единой организации. А это означает, что при принятии локальных хозяйственных решений, в частности решений об эффективном замещении ресурсов, лицо, принимающее решение, должно учитывать все затраты компании.

Поэтому одним из важных экономических регуляторов внутрифирменного обо-

³ За исключением условной прибыли – своеобразного резервного фонда, направления расходования которого зависят от результатов хозяйственной деятельности центра ответственности.

рота является плата за ресурсы. Плата за ресурсы – это обязательные платежи, осуществляемые центрами ответственности в пользу Фирмы за право пользования ресурсами, в том числе работниками компании, поскольку Фирма несет затраты на выполнение социальных обязательств перед работниками. Плата за ресурсы – элемент расходов центра ответственности.

Принцип безубыточности

В отдельных случаях цены реализации продукции (работ, услуг) центра ответственности внешним контрагентам по внеэкономическим причинам могут устанавливаться ниже уровня плановых затрат, т.е. продукция планомерно убыточна. Тогда центру ответственности должна устанавливаться дотация – фиксированный платеж Фирмы, компенсирующий его плановые убытки.

Убыточность производства продукции (работ, услуг) должна компенсироваться Фирмой, только если производство (поставка) этой продукции производится центром ответственности во исполнение обязательного задания Фирмы.

Принцип возмещения налоговых затрат

Все расходы центра ответственности, которые прямо или косвенно возмещаются компании как юридическому лицу должны возмещаться и центру ответственности, т.е. если уплаченная центром ответственности сумма НДС уменьшает сумму НДС, которую обязана уплатить компания, или увеличивает сумму НДС, подлежащую возмещению из бюджета, центр ответственности должен иметь право на возмещение этой суммы со стороны Фирмы.

Принцип изъятия «прибыли» компании

Если цены реализации продукции (работ, услуг) хозяйственного подразделения внешним контрагентам установлены выше уровня плановых затрат, у подразделения образуется «плановая прибыль». В этом случае центру ответственности устанавливается рентный платеж – фиксированные отчисления центра ответственности в пользу Фирмы.

Рентный платеж представляет собой форму изъятия у центра ответственности «прибыли компании»⁴. Если продажа продукции центром ответственности внешнему контрагенту происходит во исполнение обязательного задания и если плановый доход от реализации данной продукции превышает плановые затраты на ее производство, то сумма превышения должна изыматься в пользу Фирмы, так как она не является результатом хозяйственной деятельности центра ответственности.

В случае если центр ответственности по своей инициативе, сверх обязательного задания, заключает выгодный для него договор, полученная прибыль представляет собой результат предпринимательской деятельности руководства центра ответственности. В этом случае полученная прибыль должна увеличивать доход центра ответственности.

Учетные доходы и учетные затраты центра ответственности

Использование экономических регуляторов позволяет рассчитать доходы и затраты каждого центра ответственности. При

⁴ Под прибылью здесь, конечно, понимается не бухгалтерская, а экономическая прибыль.

этом соответствующие величины ни в каком случае нельзя рассматривать только как инструмент оценки деятельности центра ответственности, некий аналог итогов социалистического соревнования. Если доходы и затраты центра ответственности, рассчитанные на основе экономических регуляторов, будут для их руководителей не более чем расчетными величинами, нет никакой гарантии, что при принятии хозяйственных решений руководители центров ответственности будут ориентироваться именно на них.

Более того, с достаточно большой степенью вероятности можно предположить, что та «отметка», которую выставят центры ответственности при подведении итогов, будет оказывать гораздо меньшее влияние на решение руководителя, чем реальные величины доходов и расходов. Следовательно, рассчитываемые на основе экономических регуляторов доходы и затраты подразделения должны быть его реальными доходами и расходами.

Модель внутрифирменного оборота предусматривает использование таких экономических индикаторов, как учетный доход, учетные затраты и учетная прибыль (убыток) центра ответственности. Определение «учетный» применяется для того, чтобы отличать соответствующие величины, рассчитываемые в целях бухгалтерского или налогового учета, от индикаторов внутрифирменного оборота.

Учетным доходом центра ответственности называется расчетная величина, равная стоимостной оценке фактических доходов центра ответственности, включая долговые обязательства перед ним других центров ответственности, возникшие в отчетном периоде.

Учетными затратами центра ответственности называется расчетная величина, равная сумме стоимостной оценки фактических расходов центра ответственности, включая его долговые обязательства, возникшие в отчетном периоде, и условную прибыль.

Условная прибыль центра ответственности

В состав плановых затрат центра ответственности, учитываемых при расчете внутрифирменных цен, включается величина условной прибыли.

Условная прибыль центра ответственности является источником выплаты материального поощрения работникам центра ответственности и одновременно источником покрытия его убытков. Внутренними нормативными документами целесообразно предусматривать следующие правила расходования условной прибыли.

Центр ответственности вправе направить всю сумму условной прибыли на материальное поощрение своих работников только после подведения итогов деятельности центра ответственности за отчетный период при соблюдении следующих условий:

- 1) выполнение центром ответственности обязательного задания;
- 2) отсутствие учетного убытка.

В этом случае величина условной прибыли представляет собой размер материального поощрения работников центра ответственности за выполнение обязательного задания.

В случае невыполнения первого условия и выполнения второго вся сумма условной прибыли подлежит изъятию у центра ответственности.

В случае невыполнения второго условия и выполнения первого условная прибыль в первую очередь расходуется на по-

крытие убытка. Оставшаяся часть (если она не равна нулю) направляется на материальное поощрение работников центра ответственности.

В случае невыполнения обоих условий условная прибыль в первую очередь расходуется на покрытие убытка, а оставшаяся часть (если она не равна нулю) подлежит изъятию. Такая последовательность обусловлена тем, что покрытие убытка центра ответственности является приоритетным для компании с точки зрения обеспечения нормальных условий функционирования центра ответственности в следующем плановом периоде.

Учетная прибыль центра ответственности

С точки зрения интересов компании целесообразно поощрять локальные хозяйственные решения центров ответственности, результатом которых являются: а) снижение затрат, связанных с выполнением обязательного задания; б) получение дополнительных доходов, превосходящих затраты на производство реализованной продукции (работ, услуг).

При этом источником поощрения должна быть экономическая прибыль центра ответственности, образовавшаяся в результате снижения его затрат и повышения его доходов по сравнению с их плановыми величинами.

Учетной прибылью центра ответственности называется расчетная величина, равная превышению учетного дохода центра ответственности над его учетными затратами.

Преимущества модели внутрифирменного оборота

Модель внутрифирменного оборота обладает рядом преимуществ по сравнению с

другими моделями организации внутренней экономики компании.

1. Ресурсосберегающий характер

Зависимость величины доходов должностных лиц и вверенных им подразделений от экономических результатов деятельности центров ответственности стимулирует принятие хозяйственных решений, направленных на снижение затрат компании.

2. Способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям

Система делегирования прав и ответственности, дополненная механизмом адекватного соизмерения затрат и результатов на всех уровнях принятия решений, определяет возможность быстрого и эффективного реагирования на любые изменения внешних условий.

3. Улучшение психологического климата

Регламентация отношений между всеми участниками внутрифирменного взаимодействия, четкое определение порядка возникновения и прекращения прав и ответственности сводят к минимуму количество потенциальных конфликтов.

4. Преодоление центробежных тенденций

Децентрализация управления, сочетающаяся с сохранением преимуществ единого хозяйственного комплекса, позволяет находить компромиссы с наиболее активными руководителями структурных подразделений.

5. Восприимчивость к нововведениям

Внедрение нововведений, позволяющих повысить экономическую эффективность деятельности компании, одновременно увеличивает прибыль подразделения и создает источник повышения доходов его работников.

6. Объективная оценка деятельности должностных лиц

Введение системы соизмерения затрат и результатов и жесткая регламентация ответственности дают возможность правильно оценивать деятельность должностных лиц компании.

7. Уменьшение налоговой нагрузки

Сохранение единого юридического лица позволяет производить трансакции между относительно самостоятельными участниками внутрифирменного взаимодействия без увеличения налоговой нагрузки, связанной с отношениями между различными юридическими лицами.

Литература

Гибкость организационных форм: Опыт чебоксарского ПО «Промприбор» // Реформирование предприятия. М.: Акционер, 1998.

Гончаров В.В. Руководство для высшего персонала. Т.1. М.: МНИИТУ, 1998.

Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М.: Наука, 1983.

Зельберг С.И., Устюжанина Е.В. Внутрифирменные отношения по горизонтали. // Журнал для акционеров. 1997, № 10.

Клейнер Г.Б. Реформирование предприятий: возможности и перспективы. // Общественные науки и современность. 1997. №3.

Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: Инфра-М, 1998.

Плецинский А.С. Эффективность финансово-промышленных групп: механизм трансфертных цен. Препринт #WP/96/005. М.: ЦЭМИ РАН, 1996.

Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. М.: Мысль, 1971.

Статья поступила в редакцию 8.07.2002 г.