

# **ВНУТРИФИРМЕННАЯ ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА И ФИНАНСОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ**

**Гаспарян Э.Э., Заложнев А.Ю., Клыков А.Ю.**

*(Институт проблем управления РАН, Москва)*

zal@ipu.ru

В работе [3, стр.21-22] утверждается, что структура хозяйствующего субъекта может быть описана следующими составляющими:

1. Целью и перечнем предметов (областей) деятельности.
2. Структурой, подразделяющейся на:
  - 2.1. организационную структуру;
  - 2.2. финансовую структуру.
3. Функциями составляющих его организационную структуру элементов (структурных подразделений).
4. Процедурами (механизмами) функционирования, описывающими (определяющими) взаимодействие хозяйствующего субъекта с внешней средой и взаимодействие его структурных подразделений в процессе реализации целей хозяйствующего субъекта через его предметы деятельности или распределение финансового результата, полученного организацией, между элементами его финансовой структуры.

В настоящей работе мы остановимся на финансовой структуре фирмы и процедурах функционирования, определяющих распределение финансового результата, полученного организацией, между элементами его финансовой структуры.

Финансовая структура, рассматриваемой в настоящей статье организации (коммерческой фирмы или хозяйствующего субъекта) состоит из двух составляющих:

1. зарабатывающие подразделения (т.н. “Менеджеры”);
2. обслуживающие или обеспечивающие подразделения (т.н. “Бюджет”).

Такое структурирование с определенными оговорками соответствует в терминах работы [1, стр.145-147] выделению соответственно центров затрат (обслуживающие подразделения) и центров

прибыли (зарабатывающие подразделения). Рассматриваемая организация содержит один центр затрат и несколько центров прибыли. Графически ее финансовая структура может быть представлена в виде схемы, приведенной на рисунке 1.

Следует также отметить, что центр затрат содержит в качестве одного из своих составляющих такое структурное подразделение как “Дирекция”, в которое входит директор предприятия и его заместители, а также некоторые сотрудники, наделенные специальными полномочиями.

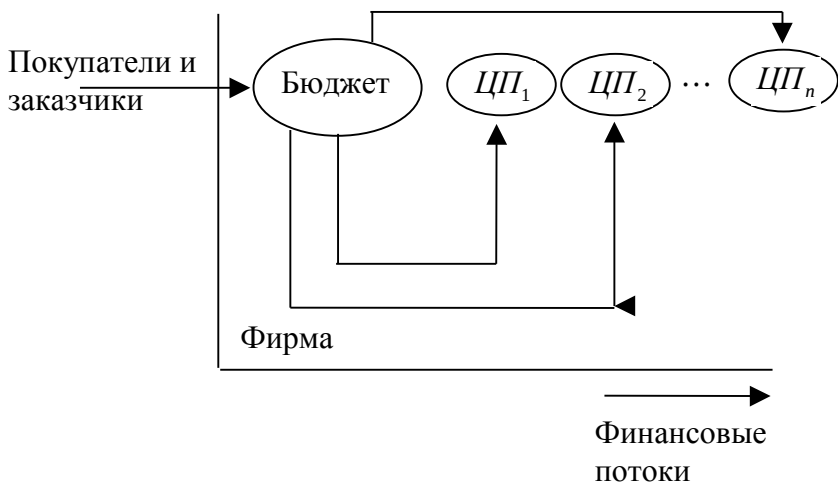


Рис. 1

Центральной и одной из наиболее важных проблем внутрифирменного управления является проблема определения порядка распределения доходов (прибыли) организации в рамках ее финансовой структуры, т.е. проблема определения конкретного вида процедуры распределения доходов (прибыли), получаемых фирмой среди ее подразделений с учетом финансовой структуры организации.

Нетрудно заметить, что в соответствии с движением внутрифирменных финансовых потоков, представленных на рисунке 1, с точки зрения теории активных систем (ТАС) финансовая структура

рассматриваемой организации может быть представлена в виде, приведенном на рисунке 2.

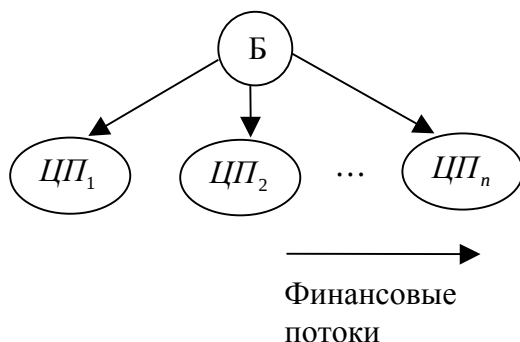


Рис. 2

Таким образом, с точки зрения ТАС единственное обслуживающее (обеспечивающее) подразделение (центр затрат) является Центром (Бюджет), а все зарабатывающие подразделения (центры прибыли) – активными элементами – АЭ ( $ЦП_1, ЦП_2, \dots, ЦП_n$ ).

Другой важной проблемой внутрифирменного управления, тесно связанной с первой является задача создания заинтересованности АЭ (центров прибыли – “Менеджеров”) в результатах деятельности организации в целом. Перед тем как непосредственно перейти к рассмотрению данного вопроса укажем, что по нашему принципиальному мнению руководитель соответствующего центра прибыли (АЭ) должен самостоятельно строить финансовые отношения со своими сотрудниками (подчиненными ему подразделениями). Вмешательство Центра (Дирекции) в эти отношения возможно только в исключительных случаях, в частности при наличии конфликта по поводу распределения доходов между руководителем АЭ и его сотрудниками (подчиненными ему подразделениями).

Задача создания заинтересованности АЭ в результатах деятельности организации в целом решается следующим образом. Для каждого центра прибыли (АЭ) устанавливается определенный норматив  $a_i$ , в соответствии с которым доход  $D_i$  (или прибыль  $P_i$ ), получаемый организацией от деятельности центра прибыли

$ЦП_i$ , распределяется между Центром (Бюджетом) и АЭ –  $ЦП_i$ : Центр (Бюджет) получает долю дохода  $(1 - a_i) \cdot D_i$  или долю прибыли  $(1 - a_i) \cdot P_i$ , а АЭ получает  $a_i \cdot D_i$  или  $a_i \cdot P_i$ , соответственно, в зависимости от того, что собственно распределяется – доход или прибыль.

Очевидно, что с ростом  $D_i$  или  $P_i$  соответственно увеличивается и величина  $a_i \cdot D_i$  ( $a_i \cdot P_i$ ), т.е. зарабатывающее подразделение (АЭ) заинтересовано в росте дохода (прибыли) предприятия. Но в определенных условиях у АЭ (у группы его сотрудников и/или персонально у руководителя) могут появиться консолидированные (или персональные) представления о нарушении по отношению к данному АЭ, как субъекту внутрифирменной деятельности, так называемой “социальной справедливости”. То есть у них (у него) может появиться мнение, что доля доходов (прибыли), остающаяся в распоряжении Центра непропорционально велика. Подобные тенденции могут быть устранены несколькими способами: например, психологическим давлением на сотрудников (руководителя) АЭ, изъятием ряда функций у АЭ в “пользу” Центра (перераспределением объема работ) или введением прогрессивных (в пользу АЭ) шкал распределения дохода (прибыли). Последнее означает, что коэффициенты  $a_i$  предполагаются зависящими от величины дохода  $D_i$  или прибыли  $P_i$ , получаемых  $i$ -м АЭ:  $a_i = a_i(D_i)$  или  $a_i = a_i(P_i)$ . Так, что в непрерывном случае имеют место соотношения:  $\frac{da_i}{dD_i} > 0$  или  $\frac{da_i}{dP_i} > 0$ .

На практике, естественно, более предпочтительным является использование дискретных шкал вида:

$$D_i : 0 > D_i \geq D_{i1} \quad D_{i1} > D_i \geq D_{i2} \quad \dots \quad D_{im-1} > D_i$$

$$a_i : a_1 \quad a_2 \quad \dots \quad a_m,$$

таких, что справедливо отношение:  $a_1 \geq a_2 \geq \dots \geq a_m$ .

То есть, с точки зрения ТАС идет речь о применении прогрессивных систем стимулирования (ПСС).

Другим важным вопросом внутрифирменного управления, относящимся к данной проблематике, является вопрос о том, что именно следует распределять между Центром (Бюджетом) и АЭ ( $ЦП_i$ ). Идея, которой можно руководствоваться в данном случае, может быть почерпнута из работ, связанных с региональным анализом [4]. Смысл ее состоит в том, что для центра прибыли, у которого:

А.) доля доходов в доходах организации (фирмы) велика,

Б.) эти доходы носят достаточно регулярный характер,

В.) в этом центре прибыли ( $ЦП_i$ ) с точки зрения фирмы трудится относительно много сотрудников (аналог градообразующего предприятия в региональном анализе), целесообразным является применение механизма распределения прибыли ( $P_i$ ); т.е. использование механизма *самофинансирования* [4, стр.184-200]. То есть этот  $ЦП_i$  (АЭ) совместно с Бюджетом (Центром) пропорционально величине своего коэффициента  $a_i$  и значению  $P_i$  несет расходы по содержанию инфраструктуры предприятия, уплате налогов, развитию (инвестированию). Оплату труда своих сотрудников каждое подразделение производит самостоятельно.

Следует отметить, что доля расходов  $i$ -го центра прибыли должна быть домножена на поправочный коэффициент  $a_i$ , учитывающий долю прибыли центра прибыли  $ЦП_i$  в общей прибыли  $k$  центров прибыли, на которые распространяется применение механизма самофинансирования:

$$(1) a_i = P_i / \sum_{i=1}^k P_i .$$

Сложность использования этого поправочного коэффициента состоит в том, что с достаточной степенью точности он может быть определен только по окончании расчетного периода (квартала, полугодия). Это объясняется тем, что для расчета финансового результата  $P_i$  каждому из подразделений необходимо знать не только свое значение  $a_i$ , но и  $a_i$ , определение которого предпола-

гает знание величины прибыли  $P_j$  всех остальных подразделений, задействованных в такой расчетной схеме. Использование коэффициента  $a_i$  в виде (1) не позволяет  $i$ -му подразделению делать насколько-нибудь точные оценки своего текущего финансового положения.

На практике могут быть использованы два способа упрощения расчетов.

При близкой по величине относительной рентабельности (1) у ряда подразделений коэффициент  $a_i$  может рассчитываться по следующей формуле:

$$(2) a_i = D_i / \sum_{i=1}^k D_i .$$

т.е. на основе информации о доходах, полученных за отчетный период или к расчетной дате.

Другой способ упрощения расчетов состоит в том, что величина  $a_i$  может быть определена один раз по окончании одного из периодов (квартала, полугодия), фиксироваться и затем использоваться при расчетах в течение нескольких последующих периодов или до резкого изменения условий функционирования всей фирмы или, конкретно,  $i$ -го центра прибыли. То есть формально величина  $a_i$  будет задаваться соотношением

$$(3) a_i = a_i^* = a(t_1) .$$

Следует также отметить, что часть расходов по содержанию внутрифирменной инфраструктуры Бюджет (Центр) из внутренних политических соображений может дополнительно взять на себя (например, полностью оплачивать арендные платежи), тем самым фактически увеличивая значения  $a_i$  для всех центров прибыли, задействованных в данной схеме распределения (функционирующих на основе самофинансирования).

Рассмотрим теперь ситуацию, когда АЭ ( $ЦП_i$ ) мал, т.е. его доходы либо результаты деятельности (прибыль) малы по сравнению с доходами и/или прибылью других центров прибыли фирмы. В этом случае в качестве процедуры распределения предпочтительнее использовать процедуру распределения дохода: сумма

$a_j \cdot D_j$  отдается ЦП<sub>i</sub> (j-му АЭ), а сумма  $(1 - a_j) \cdot D_j$  остается в распоряжении бюджета, т. е. предпочтительнее применять механизм (процедуру) льготного внутрифирменного налогообложения. Аналогичные процедуры распределения применяются, обычно, при работе с венчурными подразделениями и при реализации небольших разовых проектов. Укажем также, что подобные процедуры достаточно часто применяются и в практике регионального управления ([4], стр.151-184).

В заключение отметим, что практический опыт авторов полностью согласуется с относящимися к рассматриваемой проблематике теоретическими результатами, наработанными в теории активных систем, содержащимися в работах [5 и 2] и состоящими в следующем:

1. Назначение одинакового процента отчислений в Центр (в Бюджет) для всех центров прибыли не является оптимальным, т.е. разным центрам прибыли следует устанавливать разные значения  $a_i$ , зависящие от рентабельности их деятельности.

2. Для Центра (Бюджета) и АЭ (центра прибыли) снижение доли отчислений при росте эффективности (прибыльности) центра прибыли является взаимовыгодным, т.е. взаимовыгодным является применения ПСС в рамках реализации внутрифирменных финансовых процедур.

## Литература

1. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. и др. *7 нот менеджмента*. 5-е изд. М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 2001. – 656 с.
2. Бурков В.Н., Палюлис Н., Трасаускас Э. *Гибкие системы организационного управления*. Вильнюс: Минтис, 1990. – 140 с.
3. Заложнев А.Ю. *Модели и методы внутрифирменного управления*. М.: Сторм Медиа, 2004. – 320 с.
4. Леонтьев С.В. *Модели и методы управления разработкой и реализацией программ регионального развития*. М.: Физматлит, 2002. – 208 с.
5. Новиков Д.А. *Стимулирование в организационных системах*. М.: СИНТЕГ, 2003. – 312 с.