

ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А. Д. Гололоб

*ГУО «Институт бизнеса Белорусского государственного
университета», г. Минск;
gololob2014@mail.ru;
науч. рук. – О. С. Евменчик*

Рассмотрена актуальность внедрения финансовой ответственности сотрудников предприятия, необходимость установления центров финансовой ответственности в условиях масштабирования бизнеса и усложнения его структуры. Разработана расширенная система центров финансовой ответственности на основе финансовых категорий, произведено сравнение их с классическими центрами в управленческом учете. Выделены показатели, которые могут применяться для оценки ответственных лиц, прослежена связь между центрами ответственности и бюджетированием.

Ключевые слова: центр ответственности; центры финансовой ответственности; организационная структура; финансовые категории; показатели эффективности.

Получение менеджером права самостоятельно принимать решения означает одновременно и различную ответственность за его последствия. Поэтому подразделение, возглавляемое руководителем, который несет ответственность за результаты его деятельности, получило название «центр ответственности».

Каждое предприятие имеет собственную организационную структуру, которая определяет наличие и взаимодействие его подразделений. Подразделения предприятия выполняют различные функции и возглавляются руководителями (менеджеры, заведующие), которые отвечают за их работу.

В небольших предприятиях одно и то же лицо (владелец) может осуществлять управленческую деятельность самостоятельно, однако имеются рамки в виде, способности человека управлять. Поэтому в случае роста бизнеса, его структуры изменяется в сторону укрупнения, появляется потребность в делегировании полномочий между разными уровнями управления.

Колин Друри определяет центр финансовой ответственности (далее – ЦФО), как зону индивидуальной ответственности, зафиксированную в организационной структуре фирмы/ сегмент организации, где управляющий несет ответственность за работу сегмента. [1]

Рэй Гаррисон, Эрик Норин и Питэр Брюэр определяют ЦФО, как любую часть организации, менеджер в которой имеет контроль и несет ответственность за расходы, прибыль и инвестиции. [4]

Центр ответственности, как универсальная категория, – сфера (сегмент) деятельности, в пределах которой установлена персональная ответственность за контролируемые показатели деятельности.

Причинами внедрения центров финансовой ответственности выступают:

- необходимость регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе групповых показателей;
- повышение финансовой ответственности руководителей структурных подразделений;
- повышение заинтересованности сотрудников в результатах деятельности организации, что ведет к увеличению мотивации и удовлетворению их своим трудом;
- оценка реального вклада каждого сотрудника через систему показателей;
- возможность оперативно реагировать на требования потребителей и внешней среды через сокращение процедур согласования [2].

Традиционно выделяют три основных центра финансовой ответственности, рисунок 1.

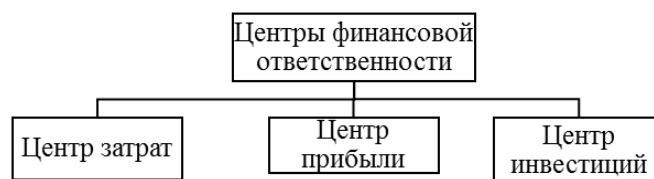


Рис. 1. Классические виды центры финансовой ответственности

Для глубокого понимания и практического применения традиционного подхода недостаточно. Рассмотрим основные финансовые показатели на рисунке 2.

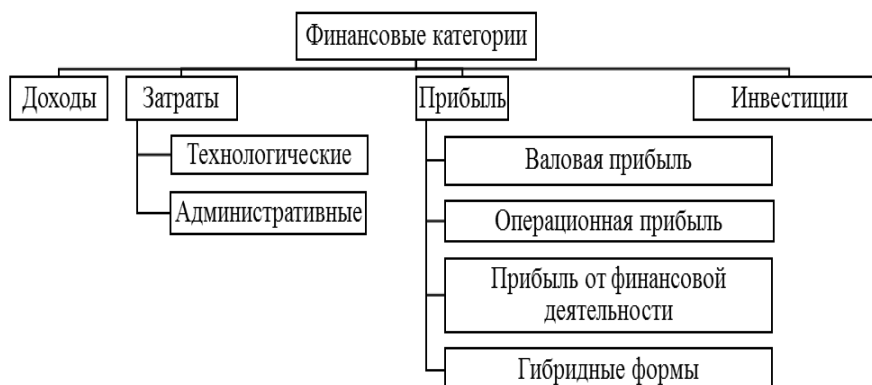


Рис. 2. Финансовые категории

На основе рассмотренных финансовых показателей представим на рисунке 3 расширенную структуру видов ЦФО:

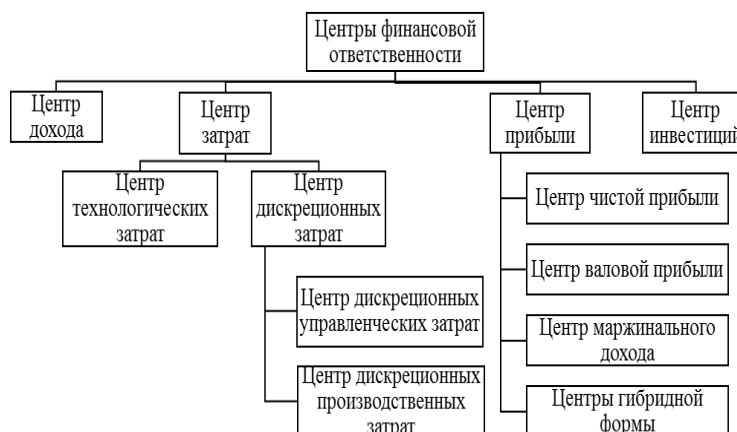


Рис. 3. Виды ЦФО на основе финансовых категорий

1. Центр дохода – центр ответственности, руководитель которого контролирует доходы (продажи), но не контролирует затраты на производство продукции (работ, услуг) или приобретение товаров, которые реализуются и инвестиции в активы центра.

2. Центр затрат – центр ответственности, руководитель которого контролирует затраты, но не контролирует доходы и инвестиции в активы центра. В том числе:

- центр технологических затрат – центр затрат, в котором может быть установлена оптимальная взаимосвязь между затратами и результатами деятельности, т.е. затраты могут быть выражены в стоимостных единицах, а результаты деятельности – в натуральных единицах;

- центр дискреционных затрат – это центр затрат, в котором результат не может быть измерен в финансовом выражении и нет четко наблюдаемой зависимости между потребляемыми ресурсами и полученными результатами.

3. Центр прибыли (операционной, чистой прибыли) – центр ответственности, руководитель которого контролирует затраты и доходы, но не контролирует инвестиции в активы центра. В том числе:

- центр валовой прибыли (маржинального дохода) – центр ответственности, руководитель которого контролирует доходы, себестоимость реализованной продукции и ресурсы проекта или подразделения (переменные затраты подразделения).

4. Центр инвестиций – центр ответственности, руководитель которого одновременно контролирует затраты, доходы и инвестиции [3].

При разработке и внедрении ЦФО необходимо выделять финансовые (показатели деятельности, выраженные в стоимостных единицах) и

нефинансовые показатели (выраженные в не стоимостных единицах) оценки деятельности ЦФО.

Таблица 1

Состав показателей оценки деятельности центров ответственности

Финансовые показатели	Нефинансовые показатели
выручка от реализации	использование рабочего времени
себестоимость реализованной и товарной продукции	квалификационный уровень сотрудников и другие
прибыль от реализации продукции	количество рекламаций, полученных от заказчиков
чистая прибыль	количество новых клиентов
нераспределенная прибыль	удовлетворенность потребителей
стоимость активов	уровень брака на производстве
рентабельность продаж и другие	текучесть кадров и другие

Таким образом, учет по центрам финансовой ответственности является сильным инструментом финансового контроля, позволяющим принять правильное обоснованное управленческое решение на основании составленных отчетов о выполнении бюджетов и оценки полученных отклонений по различным направлениям деятельности.

Библиографические ссылки

1. *Друри К.* Управленческий и производственный учёт. Водный курс (5-е изд.) - М.: Юнити-Дана, 2016–735с.
2. *Евменчик О. С.* Проблемы внедрения управленческого учета в проектного учета / О.С.Евменчик; Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы X Международной заочной научно-практической конференции, 15–31 марта 2018 г., Минск : сборник статей / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный университет, Институт бизнеса; редкол.: В.В.Апанасович (гл. ред.), А.И.Ковалинский, Е.М.Минченко. – Минск : Колорград, 2018. – С. 96-101
3. *Евменчик О. С.* Проблемы управленческого учета в проектно-ориентированных компаниях / О.С.Евменчик; Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVII Междунар. науч.-практич. конф., 19–20 апреля 2018 г., Минск / Бел.гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования ; [редкол.: В.В.Апанасович (гл. ред.) и др.]. – Минск : Национальная библиотека Беларуси, 2018. – 62-66 С.
4. *Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П.* Управленческий учет, 12-е изд. – Питер, 2010 г. – 592 с.