

М. В. Райская, И. В. Кулагина

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Ключевые слова: управленческие инновации, центры ответственности.

Рассмотрены особенности, содержание и преимущества использования системы управления через центры ответственности на современном предприятии. Показана ее роль в снижении степени централизации управления. Представлены типы центров ответственности, соответствующие им управленческие инструменты и ключевые показатели оценки эффективности их деятельности. На примере конкретного предприятия показаны отдельные этапы анализа в процессе проектирования системы центров ответственности.

Keywords: management innovations, responsibility centers.

The features of the content and benefits of control through the centers of responsibility in the modern enterprise. Shown its role in reducing the degree of centralization of control. The types of responsibility centers, the associated management tools and key indicators to measure the effectiveness of their activities. On the example of a particular company presents the individual analysis steps in the design process of the responsibility centers.

Высокий уровень темпов изменчивости характеристик внешнего окружения и внутренней среды предприятий и организаций вызывает необходимость проведения соответствующих изменений в форме управленческих (организационных) инноваций. Реализация управленческих инноваций может происходить в различных сферах деятельности организации и по самым разным направлениям (см., например, [1-2]).

Предприятиям в условиях современной рыночной экономики, как в решении вопросов текущей производственной деятельности, так и в определении стратегических направлений своего дальнейшего развития, необходимо наличие информационной системы, которая бы обеспечивала максимальный набор релевантной информации для принятия на ее основе обоснованных управленческих решений. Концепция управленческого учета, являющегося одним из инструментов реализации стратегии предприятия и достижения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, должна быть прежде всего отражена в оптимальной с точки зрения достижения стратегических целей структуре предприятия. Однако зачастую традиционного делегирования оказывается недостаточно для обеспечения адаптивности предприятия к изменениям во внешней и внутренней среде. В результате выделения центров ответственности происходит дополнительная децентрализация управления предприятием в процессе перераспределения ответственности по уровням управления и структурным управленческим единицам.

Система управления предприятием на основе центров финансовой ответственности (ЦФО) давно находится в арсенале инструментов внутрифирменного менеджмента зарубежных компаний, и в последние годы отмечается активное внедрение данного подхода в практике российских предприятий, позволяющего перевести управленческую систему с традиционного «управления по функциям» к новаторскому «управлению по целям».

Управление через ЦФО может рассматриваться как система (или механизм),

отслеживающая характер соответствия достигаемых результатов запланированным по каждому подразделению: в данном случае – по центру ответственности. Каждое такое подразделение является самостоятельным объектом бюджетного (планового) процесса и отвечает за достижение ряда бюджетных показателей, определяемых центральным аппаратом управления при разработке сводного плана (бюджета) предприятия на будущий бюджетный период. За счет особенностей процесса делегирования подразделению как центру ответственности любые отклонения от плановых показателей фиксируются не только по месту их возникновения, но и по ответственному лицу (подразделению).

Механизм управления по ЦФО предусматривает наличие и использование определенных целей, принципов, функций, методов. Среди целей системы управления по ЦФО имеет смысл выделить следующие:

- установление границ ответственности и контроля за получением прибыли;
- перенос фокуса внимания менеджеров высшего звена с решения оперативных вопросов на проблемы более общего стратегического характера;
- повышение степени оперативности принятия решений;
- повышение мотивации персонала и обеспечение за счет этого роста производительности;
- стимулирование внутрифирменной конкурентивной конкуренции между центрами ответственности.

Система управления по ЦФО должна базироваться на ряде принципов: ответственности; системности; персонализации всех элементов системы внутрифирменной деятельности; соответствия информационного обеспечения потребностям управления; сопоставления затрат ЦФО с достигнутыми ими результатами и т.д.

Можно выделить четыре основных типа центра ответственности: 1) центр доходов; 2) центр затрат; 3) центр прибыли; 4) центр инвестиций.

Центром доходов, как правило, становится структурное подразделение, ответственное за сбы-

товую деятельность компании. Его эффективность определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов. В качестве инструментов бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают бюджет продаж и смета сбытовых расходов. Центром затрат может стать структурное подразделение (или их группа), ответственное за выполнение определенного объема работ (например, производственного задания) в рамках выделенного для этого объема ресурсов. К данному типу ЦФО относится, как правило, большинство подразделений компании. Инструментами бюджетного управления здесь выступают бюджет производства (производственной программы) и смета затрат. В качестве центра прибыли может выступать структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. Чаще всего ответственность за текущую прибыль лежит на руководстве компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. Также в составе центра прибыли могут быть нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Инструментом бюджетного управления в данном случае является бюджет доходов и расходов. И, наконец, центром инвестиций становится структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Инструмент бюджетного управления здесь – бюджет инвестиций и прогнозный баланс. В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли, в результате чего центр ответственности определяется как центр прибыли и инвестиций.

Таким образом, тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата предприятия в целом.

Совокупность взаимоувязанных и соподчиненных центров ответственности, представляет собой финансовую структуру компании, которая основана на организационно-функциональной структуре, но не всегда с ней совпадает. Несколько подразделений компании могут быть объединены в рамках одного ЦФО и, наоборот, несколько ЦФО могут быть выделены в рамках одного структурного подразделения.

При организации ЦФО необходимо учитывать возможность четкого определения перечня продукции, работ или услуг. К тому же такой центр должен отличаться финансовой самостоятельностью, а его деятельность планироваться и контролироваться через соответствующую систему ключевых показателей. При этом ключевыми показателями для центра доходов могут выступать объемы продаж, денежных поступлений, состояние дебиторской задолженности, объемы затрат, связанных с реализацией продукции, на собственное содержание и др. В качестве ключевых показателей центра затрат могут использоваться показатели объемов выполняемой работы (производственные задания), качествен-

ные показатели по выпуску продукции, величина и структура затрат на выпуск продукции и ее себестоимость, показатели эффективности использования средств производства и трудовых ресурсов и др. Деятельность центра прибыли имеет смысл оценивать по всем вышеперечисленным показателям, а также по показателям финансовой и экономической эффективности текущей деятельности: рентабельности, структуры оборотного капитала, доходности активов. Показатели для центра прибыли и инвестиций дополнительно к указанным должны включать показатели эффективности инвестиционной деятельности (период окупаемости) и финансового состояния предприятия в целом (такие, например, как: коэффициенты финансовой независимости, устойчивости и др.) [3].

Таким образом, центр финансовой ответственности представляет собой структурное подразделение (или их группу), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное влияние на расходы или доходы от этих операций и отвечающее за величину этих доходов или расходов. Система управления через ЦФО предполагает четкую связь между результатами деятельности и ответственностью руководителей подразделений. Эффективность работы ЦФО определяется сравнением плановых и фактических значений установленных для него показателей. На базе анализа отклонений принимаются соответствующие управленческие решения и строится система мотивации менеджеров (вознаграждение менеджера зависит от результатов работы подразделения). За выполнение показателей и принятие решений по своему ЦФО менеджеры несут персональную ответственность перед руководством компании.

Управление через ЦФО – это способ наделяния структурных подразделений компании хозяйственной самостоятельностью без выделения их в отдельные юридические лица. Такая организация управления позволяет компании получить ряд преимуществ:

- 1) отслеживать движение денежных средств и контролировать доходы и расходы в местах их возникновения;
- 2) оценивать вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности компании;
- 3) повышать оперативность управления бизнесом за счет роста информированности менеджеров;
- 4) повышать степень ответственности и мотивацию руководителей среднего звена;
- 5) высвобождать высшее руководство для решения стратегических задач управления [4].

Для каждого предприятия система управления по ЦО модифицируется в зависимости от целей бизнеса и различных факторов, в качестве которых могут рассматриваться, в частности, тип организационной структуры, стадия жизненного цикла предприятия, диверсифицированность деятельности, теснота взаимосвязи бизнес-процессов, способ оценки экономического результата деятельности центров ответственности и т.д. Для повышения эффективности внедрения целесо-

образно предварительно разработать модели управления по ЦО в зависимости от выявленных групп факторов. Например, в организациях с функциональной структурой чаще всего реализуется модель управления на основе выделения центров затрат и доходов, в то время как для организаций с дивизиональной структурой управления имеет смысл использовать модель, базирующуюся на выделении центров прибыли и инвестиций.

В зависимости от иерархического уровня, на котором организуется система ЦО можно выделить следующие модели управления:

- 1) построение ЦО на уровне отдельных бизнес-единиц крупных холдинговых структур;
- 2) выделение ЦО на уровне структурных подразделений предприятия и формирование финансовой структуры на основе организационной структуры;
- 3) формирование ЦО на уровне бизнес-процессов предприятия.

В качестве объекта реализации рассмотренного выше подхода к организации системы управления на основе ЦФО рассмотрим Технополис «Химград», миссия которого состоит в обеспечении ускорения развития многопрофильных, наукоемких, высокотехнологических производств при максимально благоприятном и оптимально активном инновационном режиме.

Основной идеей индустриальных парков является оказание резидентам полного комплекса услуг по всей цепочке создания добавленной стоимости от стадии НИОКР до определения логистических потоков готовой продукции резидента. В связи с этим, Управляющая компания Технополиса «Химград» активно развивает комплексную систему сервисного обслуживания, включая широкий спектр дополнительных услуг, таких как: подготовка кадров; поиск и внедрение новых технологий; предоставление земельных участков и зданий с подготовленной для реализации химических проектов инфраструктурой; обеспечение промышленной безопасности и лизинга необходимого оборудования; IT-поддержка; маркетинговые услуги и др. [5].

Для Технополиса характерна функциональная организационная структура, в рамках которой могут быть выделены следующие структурные подразделения: основные департаменты: управления персоналом; маркетинга и PR; юридический; планирования и бюджетирования; технического директора; по безопасности и режиму, а также отделы и службы: клиентский отдел; бухгалтерия; отдел энергонадзора; информационно-аналитическая служба; отдел материально-технического снабжения; отдел по техническому развитию; отдел капитального строительства.

Последующая оценка деятельности и систем управления Технополиса позволила сделать вывод о наличии ряда предпосылок для внедрения управления по ЦФО.

В процессе исследования существующей организационной структуры было выявлено, что она имеет ряд сильных и слабых сторон. К сильным сторонам могут быть отнесены: наличие обособленных подразделений, которые могут быть выделены в

качестве центров прибыли с передачей им полномочий по формированию бюджетов. При этом выборочный анализ должностных инструкций показал, что сильными сторонами также являются: высокий процент охвата должностей инструкциями; формирование должностных инструкций в службе управления персоналом с участием в линейных менеджерах; проведение работ по корректировке должностных инструкций.

Среди слабых сторон следует выделить: отсутствие у менеджеров разных уровней четкого представления об организационной структуре предприятия, разночтения в понимании взаимосвязей и систем подчинения; проблемы подчиненности среди отдельных работников; отсутствие гибкости во взаимозаменяемости менеджеров и работников технических служб (проблема многовластия); несвоевременность (отставание) корректировок должностных инструкций. К тому же при сохранении существующих тенденций в менеджменте в виде роста числа уровней иерархии управления, сохранении линейно-функциональной организационной структуры и сильной степени централизации присутствует угроза потери мобильности предприятия в условиях нестабильной внешней среды. В качестве возможности устранения угроз и ликвидации слабых сторон имеет смысл рассматривать усиление децентрализации путем внедрения системы управления по центрам ответственности.

Таким образом, существует необходимость внедрения управления по ЦО, обусловленная тем, что существующая структура управления не является мобильной в современных условиях, излишняя централизация тормозит оперативность принятия управленческих решений и сокращает время для стратегического планирования, что особенно актуально для Технополиса, находящегося на стадии роста. Отсутствие адекватной системы оценки деятельности подразделений и соответственно снижения их мотивации на достижение заданного результата в конечном итоге ведет к снижению эффективности деятельности предприятия.

Управление по ЦФО целесообразно на предприятиях, которые в своем развитии прошли как минимум первую стадию жизненного цикла. Не менее значимым фактором является, как уже было указано ранее, такая особенность Технополиса, как ориентация на резидентов и оказание им полного комплекса услуг по всей цепочке создания добавленной стоимости. Подобная организация деятельности также создает условия для выделения центров ответственности и соответствующей системы управления. В частности, на фоне разрастания организационной структуры, усложнения управляемости ею, делегирование полномочий на низшие уровни управления будет способствовать децентрализации управления и формированию организационной структуры, построенной по дивизиональному принципу. Выделение отдельных дивизионов, наделенных полномочиями и правом принимать решения и ответственных за эти решения, создаст необходимые условия для реализации механизма управления по центрам ответственности.

Анализ бизнес-процессов деятельности Технополиса позволил сгруппировать их по трем признакам: основные, обеспечивающие и управленческие, а также выявить непосредственных участников реализации выделенных бизнес-процессов. К основным бизнес-процессам были отнесены: аренда объектов недвижимости (ответственный коммерческий директор департамента); продажа объектов недвижимости (ответственные коммерческий директор, заместитель генерального директора по правовым вопросам); снабжение энергоресурсами (два ответственных руководителя); предоставление охраны (ответственный заместитель директора по безопасности и режиму). Среди обеспечивающих бизнес-процессов были выделены: административно-хозяйственное обеспечение (ответственный начальник отдела материально-технического снабжения); IT-обеспечение (ответственный системный администратор); юридическое обеспечение (ответственный начальник юридического департамента) и др. В качестве управленческих были рассмотрены следующие бизнес-процессы: управление корпоративным имуществом; управление финансами (три ответственных руководителя); управление инвестициями (два руководителя); стратегическое управление (два руководителя); управление персоналом и др.

В процессе проектирования финансовой структуры были выделены следующие типы центров финансовой ответственности в Технополисе «Химград»: центр затрат, центр дохода, центр маржинального дохода, центр прибыли.

Структура центров ответственности предусматривает также их разделение по уровням управления (центр ответственности первого уровня, второго уровня и т.д.) в зависимости от их подчиненности, и задач планирования и контроля. Обычно процесс построения финансовой структуры начинается с определения ее вершины – ЦФО первого уровня. Далее финансовая структура строится в зависимости от типа бизнеса, отрасли, масштабов деятельности,

наличия филиалов и т.д. У небольшой фирмы может быть всего два уровня ЦФО, а у крупного холдинга – несколько десятков. Применительно к исследуемому предприятию было выделено четыре уровня ЦФО.

В результате была спроектирована модель управления, базирующаяся на объединении подразделений в соответствующие ЦО, идентифицируемые по принадлежности к определенному типу и уровню иерархии.

Таким образом, построенная финансовая структура Технополиса «Химград» будет делить организацию не по функциональным подразделениям, а по ЦФО, что позволит более четко отслеживать потоки денежных средств и контролировать источники возникновения доходов и расходов. Подобная детализация учета также позволит более объективно оценивать деятельность предприятия.

Литература

1. *Гарипова Г.Р.* Методические основы внедрения управленческих нововведений: зарубежный опыт и отечественная практика / Г.Р. Гарипова, И.В. Гилязутдинова // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – № 2. – С. 235–241.
2. *Егорова, М.В.* Организационные инновации: оценка эффективности процессов вертикальной интеграции на базе химического предприятия / М.В. Егорова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 6. – С. 233–237.
3. *Любушин, Н.П.* Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 254 с.
4. *Савицкая, Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Мн: ИП Экоперспектива, 2009. – 741 с.
5. Официальный сайт Технополиса «Химград» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.himgrad.ru>, свободный.