

Внедрение центров ответственности в организационной структуре управления предприятием

Сайфиева С.Н.

Институт проблем рынка РАН

Тезисы докладов Седьмого Всероссийского симпозиума
«Стратегическое планирование и развитие предприятий», Секция 2.
ЦЭМИ РАН, апрель 2006.

Еще в период централизованного управления экономикой предпринимались попытки анализа деятельности структурных подразделений предприятия. Переход предприятий в 80-годах на внутренний хозрасчет, самоокупаемость и самофинансирование способствовал внедрению учета показателей низовых производственных звеньев – цехов, участков, бригад. На многих крупных предприятиях были предприняты попытки внедрения внутрихозяйственного расчета по сферам ответственности, вводились комплексные лицевые счета эффективности именно для оценки деятельности структурных подразделений.

Многочисленные исследования показывают, что в ряде случаев жестко централизованная система управления, доставшаяся российским предприятиям в наследство от административной экономики, становится тормозом их дальнейшего развития. Она снижает инициативу, препятствует гибкости в управлении. Централизованная структура управления ориентирована на лучшее использование производственных мощностей, а изучению спроса уделяется мало внимания. Система исчисления издержек с полным распределением затрат не стимулирует предприятие снижать цены.

Переход к рыночным отношениям требует иного подхода к организации деятельности предприятий. Появляется потребность в разделении всех полномочий, в том числе и в части принятия управленческих решений. Возникает необходимость выделения центров ответственности в структуре управления предприятием. Под центром ответственности понимается сфера, участок деятельности, возглавляемый ответственным лицом (менеджером), имеющим право и возможность принимать решения¹. Данная процедура предполагает решение двух взаимосвязанных проблем: распределения ответственности среди исполнителей и контроля качества.

Для достижения оптимального результата необходимо оценить вклад каж-

¹ Вахрушина М. «Внутрипроизводственный учет и отчетность», АКДИ Экономика и жизнь, 2000, стр. 13.

дого структурного подразделения в конечные результаты деятельности предприятия. При этом будут решаться следующие важнейшие задачи:

- текущий и последующий контроль над исполнением решений;
- установление уровня ответственности отдельных работников;
- формирование полной себестоимости и на ее основе определение прибыли, что обеспечивает ведение рационального учета и контроль над уровнем затрат;
- формирование сокращенной себестоимости, на основе которой исчисляется маржинальный доход, что в большей степени создает условия для подготовки управленческих решений благодаря возможностям показателя маржинального дохода;
- учет полученных результатов; анализ отклонений; совершенствование текущего и последующего контроля.

Учет затрат по центрам ответственности представляет собой соединительное звено между собственно управленческим учетом и управленческим контролем. Поэтому принципиальной особенностью управленческого учета является необходимость определения затрат не только по предприятию в целом, но и по центрам ответственности и местам формирования внутри организации.

Необходимо установить, какую роль в повышении эффективности деятельности предприятий играет введение в их структуру институтов ответственности. К сожалению, имущественную (экономическую) ответственность многие считают юридической категорией, хотя «...она (как и собственность) отражает реальные экономические отношения и взаимосвязана с хозяйственными процессами, прежде всего на уровне предприятий»².

На макро уровне экономическая ответственность определяет, насколько данную экономику можно считать конкурентной, т.е. выступает одним из регулирующих институтов рынка. Институт ответственности способствует серьезной организации бизнеса в соответствии с установленными государством правилами, тем самым, обеспечивая равенство всех участников рынка и эффективность функционирования всей экономики. Ответственность предполагает механизм санкций, который предполагает, что предприятия, нарушившие правила и обязанности, теряют прибыль или сам бизнес.

² Д. И. Куртов «Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия», «Мировая экономика и международные отношения» № 4, 2002, стр. 56.

На микро уровне введение центров ответственности в производственную структуру предприятий будет способствовать поиску наиболее эффективных путей внутренней организации производства, оказывать воспитательное и стимулирующее воздействие. Производители, отвечая собственным имуществом, коренным образом заинтересованы в том, чтобы уберечь его от ущерба, стремясь наиболее эффективно реализовывать свои хозяйственные планы, обеспечивать наиболее оперативное управление. Данная «функция ответственности не только благоприятствует стремлению к наилучшей аллокации факторов производства, но одновременно ограничивает власть. Предприятие может расти и, следовательно, получать конкурентные преимущества только в той мере, в какой расширяется его ответственность».³

Неэффективное управление предприятием может привести к различным мерам ответственности: смене менеджмента, банкротству, что существенно влияет как на организацию хозяйственной деятельности самого производства, так и состояние экономики страны в целом.

Таким образом, введение центров ответственности в производственную структуру предприятия будет способствовать повышению эффективности его функционирования. Это основа для принятия управленческих решений о производственной интеграции, о приобретении сырья, материалов на стороне, использовании аутсорсинга.

³ Там же, стр. 59.