

УДК 658.5:658.01

UDC 658.5:658.01

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ
ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ЧАСТЬ
1****MANAGEMENT OF PRODUCTIVITY OF THE
CENTERS OF RESPONSIBILITY. PART 1**

Емец Элла Витальевна
*Южный федеральный университет,
Ростов-на-Дону, Россия*

Emets Ella Vitalevna
*Southern Federal University,
Rostov-on-Don, Russia*

Описаны подход к управлению производительностью предприятия и труда по центрам ответственности; состав и порядок формирования многофакторной системы измерения производительности, реализуемой в подсистеме контроллинга производительности предприятия и труда; концепция построения интегрированной автоматизированной системы управления производительностью по центрам ответственности. Статья может быть полезна экономистам, менеджерам, специалистам, интересующимся вопросами управления и контроллинга, учета

The approach to management of productivity of the enterprise and work on the responsibility centers; structure and an order of formation of multiple-factor system of measurement of the productivity realized in a subsystem of controlling of productivity of the enterprise and work; the conception of construction of the integrated automated control system of productivity of the responsibility centers are described. The article may be useful for economists, managers, specialists who are interested in management and controlling, accounting

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ, КОНТРОЛЛИНГ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, УЧЕТ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Keywords: MANAGEMENT, CONTROLLING, PRODUCTIVITY, ENTERPRISE, RESPONSIBILITY CENTERS, ACCOUNT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MANAGEMENT STRUCTURE

Управление производительностью – актуальная проблема, от решения которой зависят успехи предприятия на рынке. Интерес к этой проблеме то угасает, то вновь проявляется с новой силой. Особенно много работ по управлению производительностью (и производительностью труда) появилось в 80-е годы XX в. [1 – 9]. Вместе с переходом к рынку российские ученые стали рассматривать проблемы повышения производительности в новом контексте и несколько изменились позиции зарубежных авторов, что связано с модернизацией технико-технологической базы экономики и предприятий [10 – 17]. Однако основные подходы к управлению производительностью, заложенные теорией организации производства [18 – 21], не потеряли актуальности. Научные положения и практические рекомендации, описанные в перечисленных работах, могут быть в той или иной мере использованы при построении механизмов и инструментов управления производительностью, разработке контроллинга производительности предприятия и труда.

Контроллинг играет существенную роль в повышении качества управления процессами на основе наблюдения, проверки всех аспектов деятельности, учета, сравнения данных и анализа, планирования, подготовки и продвижения проектов управленческих решений. Он обеспечивает непрерывный мониторинг деятельности на каждом уровне управления и включает в себя различные формы контроля тенденций и намерений, выявление отклонений и проблемных зон, выполняя при этом роль сигнальной системы для менеджмента [22, 23], может использоваться как комплексный инструмент, обеспечивающий успех фирмы.

Существующие в настоящее время организационные структуры на большинстве предприятий не позволяют считать затраты, прибыль, производительность, эффективность по каждому бизнесу, направлению и уровню деятельности, что существенно снижает мотивацию менеджеров подразделений и не способствует эффективному функционированию организации в целом. Такой подход не только не способствует изысканию путей снижения затрат на обслуживание производства, но и лишает возможности получать релевантную информацию, влиять на производительность труда, контролировать все процессы деятельности предприятия, качественно управлять ими. При этом могут использоваться результаты мониторинга производительности труда [24].

В связи с этим возникает необходимость создания такой системы организации учета, которая позволила бы управлять деятельностью всех подразделений предприятия. Это обуславливает необходимость обособления отделов и служб, процессов производства и управления в самостоятельные учетные центры, такие как центры затрат по местам возникновения и видам, целям, проблемам, проектам, продуктам, клиентам, сделкам, регионам, центрам инвестиций, центрам доходов, центрам прибыли, проектным центрам. Такие центры будут составляющей системы контроллинга производительности на предприятии, учет по которым позволяет существенно повысить эффективность производственного учета, контроля, анализа и управления.

Практика организации центров ответственности на зарубежных предприятиях показывает, что чаще всего центры ответственности классифицируются по объему полномочий и обязанностей ключевых менеджеров, а также функциях, выполняемых каждым центром [25 – 28]. Традиционно выделение центров ответственности осуществляется на основе того, какой показатель находится под контролем данного сегмента, а оценка его деятельности является основой оценки эффективности руководителя данного центра ответственности [29, с. 210]. В современных условиях центры ответственности представляют собой не просто субъекты организации, являющиеся фундаментом для создания на предприятии системы управленческого учета, представляющей важный элемент всей системы контроллинга, а новую психологическую трактовку учета, направленную на организацию поведения администраторов, что еще более повышает их значимость и необходимость; каждый центр ответственности становится не только вещественным, но и одушевленным, так как им руководит конкретный сотрудник организации, управляющий реальными бизнес-процессами, который должен понимать свою ответственность, как обязанность и возможность управлять процессами, формирующими показатели, за который центр ответственности отвечает.

Отправными точками декомпозиции организации для формирования центров ответственности являются: организационная структура предприятия, схема производственного процесса, схема движения материальных потоков.

Какой бы подход ни использовала организации при формировании центров ответственности отталкиваться она должна именно от организационной структуры, так как она представляет собой совокупность линий ответственности внутри организации, которые определяют направление движения информации [21, 30]. Ее можно рассматривать, как совокупность различных центров ответственности, связанных между собой линиями ответственности, а учетную систему, которая обеспечивает сбор, накопление, регистрацию, отражение, анализ и предоставление ин-

формации и позволяет оценить деятельность конкретных менеджеров, в систему учета по центрам ответственности. Формирование центров ответственности, основанное на организационно-технологической структуре предприятия, позволяет выделить горизонтальный и вертикальный разрезы субъекта хозяйствования, что предоставляет возможность сочетать централизованное руководство с децентрализацией, в данном случае с максимальной инициативой руководителей на всех уровнях менеджмента для достижения общей цели – повышения экономической эффективности хозяйствования. Горизонтальный разрез представлен объемом деятельности каждого лица, ответственного за центр, а вертикальный раскрывает иерархическую лестницу полномочий лиц, принимающих управленческие решения.

В управленческом учете большинства организаций, его применяющих, независимо от размеров структурных подразделений выделяют четыре типа центров ответственности, имеющих характеристику различной степени финансовой ответственности и управленческих полномочий руководителей центров: центры затрат, центры доходов, центры прибыли, центры инвестиций [25 – 29, 32 – 36]. Однако следует отметить, что большинство проектов в организациях выполняется на общем пуле ресурсов, при этом сам пул ресурсов и результаты всех проектов портфеля находятся в компетенции одного центра ответственности. Портфель проектов может не иметь постоянного пула ресурсов, и его деятельность структурируется не как текущая, а как проекты, тогда ресурсы, не принадлежащие самому центру ответственности, передаются ему другими центрами ответственности на основе плана проектов. Портфель проектов совместим с проектной (матричной) структурой управления, где параллельно с функциональными подразделениями создаются проектные группы для решения конкретных производственных задач, которые формируются из специалистов отдельных функциональных подразделений, находящихся на разных уровнях управленческой иерархии [19, 21, 30, 37, 38]. Для матричной структуры управления главным принципом организации является широкая сеть гори-

зонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений. Использование матричного подхода к организации управления позволяет интегрировать комплекс работ, направленных на достижение поставленных целей и обеспечить условия для согласованной деятельности руководителей и проявления индивидуальных способностей членов группы, не нарушая принцип централизованного руководства.

Таким образом, портфель проектов можно считать таким же постоянным центром ответственности как центры доходов, затрат, прибыли и инвестиций, а значит планировать и контролировать его деятельность в рамках определенных периодов, что позволит использовать его бюджет как интерфейс проектов. Поэтому так важно при формировании портфеля проектов выделить не только проекты и пул ресурсов, но и создать проектный центр ответственности во главе с менеджером.

Формирование центров ответственности наиболее полно соответствует требованиям создания системы контроллинга производительности [31], так как позволяет службе контроллинга наиболее успешно выполнять такие функции, как контроль и мониторинг производительности труда, предприятия, бизнес-процессов, активов, управления, процессов производства, снабжения и сбыта; контроль экономичности работы подразделений, сервисной, управляющей функции. Ее ценность заключается в возможности состыковывать информацию, как по производительности, так и по другим показателям на уровне предприятия и одновременно расстыковывать ее на уровне созданных центров ответственности и их составляющих, формируя, таким образом, многофакторную систему измерения производительности труда (рис. 1). Показатели производительности могут разрабатываться менеджерами предприятия для каждого центра ответственности с дальнейшей возможностью их агрегирования в обобщающую систему измерения, обеспечивая взаимодействие с другими системами: управ-

ленческим, бухгалтерским, статистическим, налоговым, оперативным, проектным учетом; анализом и отчетностью.



Рисунок 1 – Состыкованная многофакторная система измерения производительности

Приведенная в таблице 1 сравнительная характеристика центров ответственности по производительности может служить основой для формирования системы управления при моделировании бизнеса.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика центров ответственности производительности

Типы центров ответственности	Задачи учета	Взаимосвязь между входом и выходом	Критерии оценки деятельности центров	Критерии финансовой ответственности руководителей центров	Управленческие полномочия руководителей центров	Примечание	Пример подразделений
Центр затрат	Измерение и фиксация затрат на входе в центр ответственности, объема и структуры выпускаемой продукции Измерение и фиксация производительности по видам затрат; целям; проблемам; местам возникновения; труда	По центру регулируемых затрат можно установить оптимально соотношение между входом (затраты) и выходом (выпуск) По центру нерегулируемых затрат нельзя установить оптимально соотношение между входом (затраты) и выходом (выпуск)	Прямые затраты; производительность по видам затрат, целям, проблемам, местам возникновения, труда	Руководитель центра отвечает за произведенные затраты; производительность по видам затрат, целям, проблемам, местам возникновения, труда	Управленческие полномочия ограничиваются контролем за формированием затрат и их целесообразностью, уровнем производительности	Центры затрат могут быть как обособленными, так и входить в состав других центров ответственности	Основные и вспомогательные цеха, административные и функциональные службы
Центр доходов	Фиксация результатов деятельности центра на выходе: доходы; ассортимент; производительность по продуктам, клиентам, сделкам, регионам	Взаимосвязь между входом (затраты) и выходом (выпуск) отсутствует	Размер выручки Производительность по продуктам, клиентам, сделкам, регионам	Руководитель отвечает за получение доходов, но не несет ответственности за затраты Руководитель отвечает за производительность по продуктам, клиентам, сделкам, регионам	Управленческие полномочия сосредотачиваются на вопросах получения доходов, производительности по продуктам, клиентам, сделкам, регионам	Возможно выделение центров маржинального дохода	Отдел сбыта, отдел по работе с банками, коммерческая дирекция

Продолжение табл. 1

Типы центров ответственности	Задачи учета	Взаимосвязь между входом и выходом	Критерии оценки деятельности центров	Критерии финансовой ответственности руководителей центров	Управленческие полномочия руководителей центров	Примечание	Пример подразделений
Центр прибыли	Измерение и фиксация издержек на входе в центр ответственности, затрат внутри этого центра, конечных результатов его деятельности на выходе Производительность по поставляемым продуктам и услугам, управления, проектов	Существует взаимосвязь между входом (затраты) и выходом (выручка)	Размер полученной прибыли Производительность по поставляемым продуктам и услугам, управления, проектов	Руководитель отвечает одновременно за доходы и затраты центра; производительность по поставляемым продуктам и услугам, управления, проектов	Управленческие полномочия в принятии решений распространяются на затраты, прибыль; производительность по поставляемым продуктам и услугам, управления, проектов	Количество центров прибыли зависит от степени децентрализации управления в организации, т.е. от количества квазисамостоятельных подразделений	Цех упаковки, филиал, бизнес-единица
Центр инвестиций	Измерение и контроль затрат и доходов центра инвестиций, а также оценка эффективности использования инвестиций Производительность инвестиций, активов	Существует взаимосвязь между прибылью и инвестированным капиталом	Эффективность использования инвестиций (норма прибыли на инвестиции, рентабельность инвестиций) Производительность инвестиций, активов	Руководитель отвечает за доходы, затраты центра, эффективность использования инвестированных; производительность инвестиций, активов	Наибольшие управленческие полномочия: возможность влиять на инвестиционную политику всей организации	Как правило, центр инвестиций - это организация в целом, как инвестиционный проект или отдельные инвестиционные проекты	Инвестиционные проекты, инвестиционный отдел
Центр по портфелям проектов	Измерение и контроль затрат и доходов центра проектов, а также оценка эффективности проектов Производительность проектов	Существует взаимосвязь между затратами, прибылью и инвестированным капиталом в проект	Эффективность проекта, размер полученной прибыли по проекту Производительность проектов	Руководитель отвечает за доходы, затраты, прибыль центра, эффективность проекта; производительность проекта	Управленческие полномочия в принятии решений распространяются на затраты, прибыль по проекту; производительность проекта	Могут быть центры ответственности за каждый проект	Департамент комплексных проектов, проектный офис

Создание состыкованной многофакторной системы измерения производительности по центрам ответственности позволит выполнять роль сигнальной системы, помогающей в ходе стратегического и комплексного анализа выявить проблемные участки в организации и вовремя принять регулирующие меры.

Внедрение системы контроллинга на российских предприятиях, как правило, происходит в ходе внедрения информационных средств поддержки (обычно систем класса ERP, достаточно дорогих для хозяйствующих субъектов, что тормозит их внедрение). В настоящее время ряд предприятий разрабатывают собственные системы управления производством, однако, не в каждой из них реализованы функции управления полностью, из-за противоречий в поступаемой и обрабатываемой информации невозможно согласовать технико-экономические показатели и соответственно принять правильное решение об управлении производством. Примером этому может служить корпоративная информационная система, состоящая из 1600 автоматизированных рабочих мест, включая подсистему управления «Производство», применяемая в ОАО «ММК-МЕТИЗ», модули которой работают в независимом режиме [39]. Кроме того в составе этих систем нет мониторинга, контроллинга и управления производительностью труда, хотя информация, содержащаяся в таких АСУ, может быть для этого использована.

На предприятиях существует возможность применения расстыкованных систем учета, где существуют блоки бухгалтерского учета, управленческого учета, производительности. Несмотря на то, что данные системы способны обеспечить высокое качество системы измерения, они предоставляют возможность использования разных принципов измерения показателей, в т.ч. и производительности в подразделениях предприятия, что зачастую приводит к снижению производительности, так как контроль за

применяемыми методами и использование результатов в расстыкованных системах слабее.

Состыкованные системы позволяют интегрировать отдельные показатели в единую систему учета, предусмотреть управленческие воздействия, обеспечить сопровождение по всем процессам, возможность выявления отрицательных последствий и их ликвидацию. Использование комплексных состыкованных автоматизированных систем позволит обеспечить не только гибкость учета, но и возможность быстрой переналадки всей системы управления без ее остановки. В большинстве случаев для формирования управленческих данных бухгалтерская информация трансформируется под конкретные правила ведения управленческого учета. Следовательно, задача комплексной автоматизированной системы контроллинга сводится к установлению стандартов, правил, по которым информация из бухгалтерского учета будет преобразована в налоговые, статистические, управленческие операции. Однократное установление такой настройки позволит в дальнейшем управленческие документы формировать автоматически и работать в режиме on-line, когда при формировании новой операции в бухгалтерском учете одновременно сразу будет формироваться управленческий документ, что позволит принимать управленческие решения с максимальной оперативностью. Чтобы система автоматически определяла центры ответственности в соответствии с бизнес-логикой каждой конкретной хозяйственной ситуации необходимо задать настройки (правила), используя которые программа сможет корректно определять центры ответственности.

Механизм отображения фактических данных в комплексной автоматизированной системе контроллинга графически представлен на рисунке 2.

Гибкое автоматизированное производство как объект проектирования и управления – это система нового класса, в которых типизация решений обеспечивается через использование принципа модульности, в кото-

ром гибкий интегрированный комплекс комплектуется из отдельных типовых модулей и систем: производственных, инженерно-технологических, технического обслуживания и ремонтов, системы обеспечения научных исследований [37].



Рисунок 2 – Механизм формирования управленческих отчетов в комплексной состыкованной автоматизированной системе

Однако гибкие автоматизированные комплексы не включают в себя финансовый, управленческий учет, планирование и бюджетирование, в то время как их соединение с научными исследованиями, технической и тех-

нологической подготовкой и другими функциями, выполняемых на стадиях жизненного цикла продукта и реализуемых в гибких интегрированных комплексах позволит обеспечить эффективность системы управления предприятием.

Внедрение системы контроллинга на предприятии должно строиться на основе гибких интегрированных систем, состыкованных в единое целое, что позволит с одной стороны, максимально использовать входящую информацию для целей управления, с другой, сократить низкопроизводительный неэффективный труд. Включение блока «Производительность» в состыкованную систему управления предприятием позволит реализовать его на общей базе данных учета; получить гибкую систему измерения, с помощью которой можно выявить как причины падения производительности, так и области ее повышения; использовать комбинации расстыкованных и состыкованных систем измерения производительности; воспринимать систему измерения производительности всеми работниками; вписать систему управления производительностью в существующие процессы управления. Состыкованные системы способны выдавать такую информацию, которой менеджеры не располагают, так как собирают в единое целое все аспекты деятельности, собирать которые разрозненно зачастую не предоставляется возможным [16].

С целью повышения возможностей воздействия на развитие объекта хозяйствования, состыкованные системы управления предприятия нужно формировать не только по модулям, но и одновременно по центрам ответственности (таблица 2), что предоставит возможность выявлять отклонения, реагировать на них, а значит повышать контроль, оценку и регулирование эффективности бизнес-процессов. Модули программы также необходимо строить на основе жизненного цикла продукта [40], что позволит выявлять резервы для совершенствования видов деятельности по цепочке ценности в целом.

Таблица 2 – Состав автоматизированной системы управления предприятием по центрам ответственности

Наименование модуля	Центр ответственности	Функции модуля	Состав модуля	Уровень реализации
Маркетинг	Центр затрат	<p>Контроллинговые составляющие, интегрированные функции, в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Учет потребности в новой продукции, жизненный цикл нового продукта, изучение рынка и его систематизация, контроль за продвижением новых товаров на рынок; анализ рынка сбыта с целью его расширения; осуществление статистики продаж - Оценка и обоснование новых видов продукции - Информационная поддержка ценовой политики; информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов - Учет производительности труда службы маркетинга: объем и время исследований на 1 работника 	<p>Автоматизация рабочих мест отдела маркетинга</p> <p>Управление производительностью труда в отделе маркетинга</p> <p>Отслеживание конъюнктуры рынка, контроль за разработкой новой продукции</p>	<p>Полная реализация модуля в структурных подразделениях центра ответственности: отдел маркетинга</p>
Техническая подготовка производства	Центр затрат	<p>Контроллинговые составляющие, интегрированные функции, в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Учет производственных мощностей - Учет основных средств, ноу-хау - Оценка производственных резервов - Оценка новых видов продукции - Построение графика работы оборудования, ремонта оборудования, сроков ремонта оборудования, сметы затрат, учет комплектации для ремонта оборудования; оценка потребности энергоресурсов, их оптимизация - Оценка межремонтных периодов - Учет производительности труда: службы конструирования изделий и технологического проектирования, подразделений по оснащению производства и доводке конструкции изделия и технологии изготовления 	<p>Автоматизация рабочих мест технического управления, конструкторского бюро, новой продукции, инновационными проектами, механика, энергетика, строительства и ремонтов</p> <p>Управление производительностью труда в структурных подразделениях: отдел исследований, конструкторское бюро, технологическое бюро</p> <p>Контроль качества, количества, сроков расходов по конструированию изделий и технологическому проектированию, расходов по оснащению производства и доводке конструкции изделия и технологии изготовления</p>	<p>Полная реализация модуля в структурных подразделениях центра ответственности: отдел главного конструктора, отдел главного технолога, энергетика, инструментальное хозяйство, отдел капитального строительства</p>

Продолжение табл. 2

Наименование модуля	Центр ответственности	Функции модуля	Состав модуля	Уровень реализации
Материально-техническое снабжение	Центр затрат	Контроллинговые составляющие, интегрированные функции, в т.ч.: - Учет потребности по поставкам для заказов, управление поступлениями с учетом контроля качества - Управление структурой складов - Информационное обеспечение процесса приобретения производственных ресурсов, анализ закупаемых ресурсов, расчет эффективности работы службы снабжения - Оперативный поиск сырья по складам - Оптимальное размещение на складах с учетом условий хранения - Учет запасов сырья и материалов, полуфабрикатов на складе, инвентаризация - Учет производительности труда: производительность труда склада материально-технических запасов, отделов обслуживания материально-технических запасов	Автоматизация рабочих мест склада, подготовки производства Управление производительностью труда в структурных подразделениях: склад, отдел материально-технического снабжения и комплектации, отдел контроля качества сырья Контроль качества, количества, сроков, договоров на входящее сырье, расходов по складированию материально-производственных запасов и по обслуживанию заказов	Полная реализация модуля в структурных подразделениях центрах ответственности: склад сырья и материалов
Производство	Центр затрат	Контроллинговые составляющие, интегрированные функции, в т.ч.: - Контроль за выполнением производственных заказов; контроль за состоянием производственных мощностей; контроль за технологической дисциплиной - Информационное обеспечение процессов производства и управления - Учет движения сырья и материалов по технологическим переделам (заборные карты, маршрутные карты); учет вспомогательных материалов; учет полуфабрикатов в цехах основного производства - Учет затрат, выпуска в натуральном выражении; оперативное определение фактической себестоимости производственных заказов - Учет производительности труда: объем производства на 1 рабочего; объем производства на 1 руб. заработной платы; произведенная продукция за час производительного труда; физическая и стоимостная производительность труда на этапе производства; производительность труда в цехах основного и вспомогательного производства	Автоматизация рабочих мест на технологических переделах, участках, цехах, отделах Управление производительностью труда в структурных подразделениях: основных и вспомогательных цехах Контроль качества, количества, сроков входящего сырья и услуг, в процессе производства и на выходе	Полная реализация модуля в структурных подразделениях центрах ответственности: основные, вспомогательные цеха, служба качества, ОТК

Продолжение табл. 2

Наименование модуля	Центр ответственности	Функции модуля	Состав модуля	Уровень реализации
Хранение готовой продукции	Центр затрат	Контроллинговые составляющие, интегрированные функции, в т.ч.: - Управление складами - Оперативный поиск продукции по складам - Оптимальное размещение на складах с учетом условий хранения - Управление поступлениями с учетом контроля качества - Учет готовой продукции на складе, затрат по ее хранению и доводке до готовности и придания товарного вида, инвентаризация - Текущий контроль за экономичностью процессов складирования - Учет производительности участка хранения готовой продукции; производительности труда работников, осуществляющих хранение готовой продукции; производительности труда работников, осуществляющих доводку продукции на стадии готовности; объем продукции, доведенной до состояния готовности на 1 работника склада	Автоматизация рабочих мест на складе готовой продукции Управление производительностью труда на складе Контроль условий хранения, качества доводки проводки продукции	Полная реализация модуля в структурных подразделениях центра ответственности: склад готовой продукции, отдел контроля качества готовой продукции
Сбыт	Центр доходов (в части сбыта) Центр прибыли (в части региональных подразделений по реализации; цехов, имеющих возможность вести собственную сбытовую политику)	Контроллинговые составляющие, интегрированные функции, в т.ч.: - Ведение баз данных товаров, продукции, услуг - Планирование сроков поставки и затрат на транспортировку; оптимизация транспортных маршрутов и способов транспортировки - Ведение контрактов - Учет отгрузки готовой продукции, затрат по отгрузке - Текущий контроль за экономичностью процессов транспортировки материальных ресурсов - Учет производительности труда службы сбыта по выпущенной, товарной, оплаченной продукции; объем реализации на 1 работника; объем производства на 1 работника; объем производства на 1 рабочего - Учет затрат, выпуска в центрах доходов - Учет выручки, прибыли, затрат в центрах прибыли - Учет производительности труда в центрах прибыли: объем прибыли до уплаты налогов на 1 работника; объем производства на 1 работника; добавленная стоимость на 1 руб. издержек на персонал; добавленная стоимость на 1 работника; добавленная стоимость на 1 руб. заработной платы; произведенная продукция за час производительного труда	Автоматизация рабочих мест в отделе сбыта, логистики, транспортном хозяйстве, региональных подразделениях по реализации Управление производительностью труда в отделе сбыта, транспортной службе, логистике Контроль сроков и объемов поставок, отгрузок	Полная реализация модуля в структурных подразделениях центра ответственности: отдел сбыта, отдел по работе с банками

Продолжение табл. 2

Наименование модуля	Центр ответственности	Функции модуля	Состав модуля	Уровень реализации
Управление, развитие персонала	<p>Центр затрат (в части административно-функциональных служб)</p> <p>Центр инвестиций (в части инвестиционных проектов)</p> <p>Центр по портфелям проектов (в части проектов)</p>	<p>Контроллинговые составляющие, интегрированные функции, в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение успешного функционирования организации; обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия - Учет рабочей силы; формирование фонда оплаты труда; стимулирование трудовой деятельности; оценка эффективности труда; плановые и фактические калькуляции; оперативный учет и контроль как административно-хозяйственных служб, так и всех подразделений; обеспечение контроля за работой служб предприятия; оптимизация работы всех служб предприятия; обеспечение координации работ и ресурсов; обеспечение достоверной информацией о состоянии предприятия на текущий момент и подготовка прогноза на будущее - Учет по проектам, ответственным за проект, пулу проектов, формирование полного представления о себестоимости конечного продукта по компонентам затрат - Учет инвестиций, разработка и реализация инвестиционной политики предприятия, ее эффективность; поддержание рентабельности и обеспечение ликвидности предприятия - Учет производительности труда в центрах ответственности: добавленная стоимость на 1 руб. издержек на персонал; добавленная стоимость на 1 работника; добавленная стоимость на 1 руб. заработной платы; объем реализации на 1 работника; объем производства на 1 работника (показатели учитываются как по ЦО, так и по предприятию в целом) - Учет производительности активов, инвестиций, бизнес-процессов, проектов 	<p>Автоматизация рабочих мест в административно-хозяйственных службах</p> <p>Управление производительностью труда в административно-хозяйственных службах, производительностью труда по предприятию, производительностью бизнес-процессов, активов, инвестиций, проектов</p> <p>Контроль за работой административно-хозяйственных служб, предприятия, активов, инвестиций, бизнес-процессов, проектов</p>	<p>Полная реализация модуля в структурных подразделениях центра ответственности: хозяйственный отдел; отдел персонала; бухгалтерия; планово-экономический отдел; здравпункт; столовая; юр.отдел</p>

Концепция реализации интегрированной автоматизированной системы управления по центрам ответственности (рисунок 3) с целью достижения оптимальной производительности должна содержать минимум три составляющие:

- 1) управляющую информацию, представленную нормативно-справочной документацией, управленческий регламент, учетную политику, справочники, регламентирующие графики;
- 2) исходную информацию: информация о проектах, договорах, инвестициях, о наличии ресурсов, активов;
- 3) механизм исполнения: управленческий персонал ЦО.



Рисунок 3 – Концепция реализации управления производительностью в комплексной автоматизированной системе контроллинга на предприятии

Создание и внедрение автоматизированных комплексных гибких состыкованных систем управления предприятием при построении системы контроллинга по центрам ответственности позволяет установить: взаимосвязь подсистем; определить и конкретизировать информационные потоки; обеспечить планирование и бюджетирование; систему раннего предупреждения и выявления ключевых проблем; повышение качества принимаемых управленческих решений и ответственности; сбалансированную систему показателей, позволяющую формировать управленческую отчетность по всем бизнес-процессам, обеспечивающую повышение их результативности, что приводит к росту эффективности системы управления и функционирования предприятием.

Таким образом, управление производительностью через центры ответственности в современных условиях хозяйствования – это качественный инструмент для тех менеджеров и собственников, которые хотят оперативно управлять бизнесом и воздействовать на него; иметь системное представление о направлении и темпах развития своего предприятия; осознавать за счет чего стало возможным достижение полученного результата, кто приложил к этому усилия, какие звенья предприятия тормозят движение и развитие, а также способ определить наиболее эффективные подразделения компании, воздействуя целенаправленно на которые можно добиться максимального эффекта и достичь качественно новых результатов. Системы управления производительностью по центрам ответственности с учетом жизненного цикла продукта переводят процесс управления на новый качественный уровень, соответствующий управлению по целям вместо традиционного подхода по функциям.

Литература

1. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
2. Френкель А. А. Прогнозирование производительности труда: методы и модели. – М.: Экономика, 1989. – 214 с.
3. Проскуряков В. М. Производительность и оплата труда. Факторы роста и мера соотношения / В. М. Проскуряков, К. Ю. Лупанов. – М.: Экономика, 1986. – 112 с.
4. Костин Л. С. Производительность труда и технический прогресс. – М.: Экономика, 1979. – 238 с.
5. Корнеску В. И. Производительность труда и человеческий фактор. – М.: Экономика, 1979. – 160 с.
6. Казанов В. Стоимостные показатели измерения производительности труда // Вопросы экономики, 1985. – №1. – С. 96 – 104.
7. Зубов В. М. Как измеряется производительность труда в США / Под ред. Р. В. Гаврилова. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 144 с.
8. Глухов А. А. Производительность труда и методология ее измерения. – Воронеж: ВГУ, 1972. – 175 с.
9. Гаврилов Р. В. Производительность труда: показатели планирования и методы измерения. – М.: Экономика, 1985. – 120 с.
10. Мирзлев И. К. Управление производительностью в реальном секторе экономики (вопросы методологии измерения): Дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.07. – СПб, 1999. – 342 с.
11. Кичеджи В. Н. Управление производительностью труда в рыночных условиях хозяйствования: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 1998. – 204 с.
12. Каплунова И. В. Производительность труда работников потребительской кооперации: оценка и резервы роста: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Белгород, 2005. – 179 с.
13. Бабуров Р. В. Производительность труда в регулировании социально-трудовых процессов при переходе на рыночную экономику: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2003. – 134 с.
14. Злоказов Б. И. Управление производительностью труда. Нормативный подход. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 160 с.
15. Нуайе Д. Повышайте производительность труда (на спирали) Manager les performances. – М.: Претекст, 2007. – 48 с.
16. Чаринцева В. А. Управление производительностью. – М.: Благовест-В, 2006. – 280 с.
17. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
18. Организация производства на предприятии: Учебник для технических и экономических специальностей / Под ред. О. Г. Туровца и Б. Ю. Сербиновского. – Ростов-н/Д: Издательский центр МарТ, 2002. – 464 с.
19. Организация производства и управление предприятием: учебник / [О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, В.Б. Родионов и др.]; под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 544 с.
20. Клевкин А. И. Организация гармоничного производства: теория и практика: учеб. пособие / А.И. Клевкин, Н.К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2003. – 360 с.
21. Организация производства на предприятии (фирме): Учеб. пособие / Под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 448 с.
22. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.

23. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
24. Сербиновский Б. Ю. Мониторинг производительности труда / Б. Ю. Сербиновский, Е. В. Рудик; Юж. федеральный ун-т. – Новочеркасск: Лик, 2010. – 260 с.
25. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерское дело. – М.: Экономистъ, 2005. – 523 с.
26. Керимов В.Э. Управленческий учет. – М.: Дашков и К, 2003. – 416 с.
27. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
28. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256 с.
29. Волкова О.Н. Управленческий анализ. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 304 с.
30. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 544 с.
31. Сербиновский Б.Ю. Производительность предприятия и труда: управление и контроллинг / Б.Ю. Сербиновский, Э.В. Емец // Научный журнал КубГАУ [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2011. - № 67 (03). – Шифр Информрегистр: 04201100012/0092. - Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/03/pdf/09.pdf>.
32. Аткинсон Энтони А. Управленческий учет / Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, Марк С Янг; – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 879 с.
33. Лейкин Д. Управление по центрам ответственности // Портал Iteam: Технологии корпоративного управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2475.
34. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика. – М.: Финансы и статистика, 2002.
35. Волкова О.Н. Управленческий учет. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
36. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. – М.: Аудит, Издательское объединение «ЮНИТИ», 1998.
37. Самойлович В. Г. Организация производства и менеджмент. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 336 с.
38. Клевкин А. И. Организация гармоничного производства: теория и практика: учеб. пособие / А.И. Клевкин, Н.К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2003. – 360 с.
39. Обломец В., Филиппов Е., Логунова О. Структура автоматизированной системы управления производством: тенденции развития // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 1. – С. 97-104.
40. Емец Э.В. Определение производительности труда на этапах жизненного цикла продукции на промышленных предприятиях // Конкуренция и конкурентоспособность. Организация производства конкурентоспособной продукции: Материалы VI Междунар. Науч.-практ. конф., г. Новочеркасск, 15 дек. 2008г. / Юж.-Рос. Гос. техн. Ун-т (НПИ). – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2009. – С. 167-180.