

### 9.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ Г. МИНЦБЕРГА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Гончарова И.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента

*ФГБОУ ВПО «Волгоградский  
государственный аграрный университет»*

Статья посвящена рассмотрению способов выделения центров ответственности на основе пятисекторных логотипов Г. Минцберга. В работе установлена взаимосвязь между характеристиками выделяемых центров ответственности и приоритетным видом контроля, используемым в процессе управления. Автором проведен сравнительный анализ современных форм организационных структур с точки зрения системы контроля.

Резкие изменения в технологии и деловой среде сделали прежние структуры безнадежно устаревшими, породили новый интерес к проектированию организаций [14]. Давление, оказываемое глобализацией, конкуренцией, технологией, ожиданиями потребителей и динамикой рабочей силы, подтолкнули организации во всем мире к пересмотру и перестройке моделей организации. Успешное руководство организацией предусматривает решение множества вопросов: финансовые ресурсы, рынки, персонал и технологические возможности. Значимыми факторами являются общественное устройство, проектирование инфраструктуры, позволяющей реализовывать долгосрочные и краткосрочные управленческие решения. Способы и методы реализации организационных управленческих решений могут быть источником значительного конкурентного преимущества, особенно во времена, когда предпочтение отдается гибкости, приспособлению и управлению переменами.

Центр ответственности – это часть организации, выделяемая в учете для контроля за ее деятельностью [3]. Два взаимосвязанных, таящих в себе диалектическое противоречие, вопроса выделения центров ответственности имеют отношение к основе организационной структуры: как распределить работу (дифференциация) и как координировать полномочия и подразделения, когда обязанности уже делегированы (интеграция). Также актуальными являются вопросы реализации функций управления, в частности, функционирование системы контроля в развиваемой организационной структуре, определяющей внутреннюю среду предприятия, представленной движением добавленной стоимости и формированием денежных фондов. Системообразующим фактором жизнеспособной организационной структуры является сочетание разделения труда с изменением параметров формирования добавленной стоимости. Кроме того, необходимо учитывать, что каждая организация как открытая система находит способ создавать специализированные подсистемы, работающие на основе механизма обратной связи.

Проблема децентрализации, системы делегирования полномочий в принятии решений начала активно изучаться в 1930-х гг. и использовался теоретиками классической школы теории управления для характеристики процессов децентрализованных систем разработки управленческих решений в крупных многоотраслевых американских корпорациях [5, с. 11-15]. Первыми ком-

плексными работами, развивающими теоретические основы концепции принятия решения, были работы Ч. Бернарда (1938), Э. Стинга (1940), К. Ридли и Г. Саймона (1937).

Особое распространение концепция принятия решения получила на рубеже 1960-х гг. Ее исходные положения были сформулированы в работах Г. Саймона (1957 и 1960), Г. Саймона и Дж. Марча (1958), где давались основные определения процессов и систем принятия решений в условиях неопределенности, разрабатывался взгляд на процесс выработки решений с позиций интеллектуального процесса решения проблем и организованного обучения, рассматривались проблемы и методы принятия решения. Несколько позднее этот подход постепенно стал терять свою самостоятельность в связи с тем, что его первоначальные идеи стали разрабатываться в рамках проблематики различных научных направлений. В частности проблемы децентрализации управления разрабатываются в рамках исследований: социально-технических систем, познавательных моделей и процессов организационных нововведений, направлений, изучающих взаимодействие организаций с внешней средой, информационно-целевое управление, методы системного анализа и т.п. Весьма продуктивны в исследовании процессов децентрализации работы Р. Сайерта и Дж. Марча (1963), которые сосредоточились на более углубленном изучении организационного поведения в условиях многих целей и внутрифирменных конфликтов; Дж. Вудворта (1965) и Дж. Томпсона (1967), Э. Миллера и А. Райса (1963 и 1967), которые рассмотрели влияние различных типов внешней организационной среды, характера проблем и возникающих при этом взаимодействий на структуры, формы и методы управления; Ст. Янга (1969), разрабатывавшего информационную сторону организационных процессов решения проблем.

Управление организацией имеет своим объектом, прежде всего, основные и вспомогательные бизнес-процессы. Организация заинтересована в том, чтобы все участники бизнес-процесса обеспечивали прирост добавленной стоимости. В зависимости от технологии и принятых методов трансфертного ценообразования в сложных организационных структурах происходит многократная смена товарной формы капитала на денежную. И момент этой смены, связанный с профессиональной деятельностью руководителей, позволяет сначала определить персонифицированную ответственность, делегировать полномочия, а затем закрепить ее в масштабе структур управления.

Делегированные полномочия направляют поведение, предписывая человеку, модели реализации профессиональных компетенций, чтобы реализовать управленческое решение. Полномочия принимают форму должностных инструкций, методик, правил, обычаев делового обихода. Официальные ограничения могут быть обременительными, вести к снижению производительности управленческого труда, оппортунизму, но они помогают обеспечивать предсказуемость, единообразие и надежность организационной структуры.

Руководство разрабатывает организационную структуру и определяет экономическую и юридическую ответственность подразделений и лиц, отвечающих за их работу. Посредством установления центров ответственности раскрывается роль человеческого фактора

в управлении бизнес-процессами и достижения конечного результата – создания добавленной стоимости для организации в целом. Система децентрализованного управления по центрам ответственности способствует большей свободе и инициативе в принятии и реализации управленческих решений.

Когда организация точно определяет должностные обязанности, перед руководителями возникает новый уровень проблем: как объединить людей в работоспособные подразделения. Есть несколько основных вариантов решения задачи интеграции:

- функциональные группы, основывающиеся на знании или умении, (классические промышленные исследовательские, проектные, производственные, маркетинговые и финансовые подразделения);
- подразделения, созданные на основе времени, как в рабочих сменах (дневная, вечерняя и ночная смены);
- группы, организованные вокруг продукта;
- группы, учреждаемые вокруг потребителей или клиентов, (отделы продаж, разбитые по клиентам (корпоративные, правительственные, образовательные, индивидуальные);
- группировки по принципу места или географии, например, региональные представительства корпораций или государственных учреждений;
- группировки на основе процесса: как в процессе выполнения заказов. Этот процесс протекает от запуска после поступления заказа через различные операции до доставки клиенту; организация на основе процесса вновь получила известность благодаря движению реинжиниринга в 1990-е гг. [1, с. 71-72].

Создание ролей и подразделений приносит выгоды специализации, но создаёт проблемы координации и контроля. Подразделения склонны сосредоточиваться на своих приоритетах и действовать в меру собственного разумения. Результатом является субоптимизация, упор на достижение целей подразделения, а не концентрация на общей задаче [2, с. 60-65, с. 89-93]. Успешные организации используют множество методов для координации индивидуальных и групповых действий и объединения индивидуальных инициатив с целями всей организации. Это делается вертикально, через официальную цепь инстанций и систему общекорпоративного контроля; и горизонтально, через собрания, комитеты, систему локального и взаимного видов контроля, координирующие должности или сетевые структуры.

Доверие к системам планирования, учета, контроля, прогнозирования и измерения начало быстро возрастать с развитием информационных технологий. Данные о результатах работы циркулируют по иерархии, усиливая способность руководства реализовывать принятые управленческие решения и оперативно контролировать ход их выполнения.

Минцберг различает два основных подхода к контролю и планированию: контроль показателей производительности и планирование действий [13]. Контроль показателей производительности внедряет запланированные результаты (например «увеличить продажи на 15% в этом году»), не конкретизируя, как этих результатов добиться. Данная ситуация вытекает из господствовавших реактивным и инактивным методам планирования на предприятиях агропромышленного комплекса (АПК). Контроль показателей производительности измеряет и мотивирует, особенно когда плановые показатели достаточно измеримы могут быть контролируемы на данном иерархическом уровне. Он менее успешен, когда цели неоднозначны, трудноизмеримы или их выполнимость вызывает сомнения.

Планирование действий конкретизирует методы и временные рамки для решений и действий, например, увеличить продажи в этом месяце за счет рекламной кампании, проводимой в масштабах всей организации. Планирование действий работает лучше всего, когда легче оценить содержание трудового процесса, чем измерить, были ли достигнуты ее цели. Это часто справедливо в отношении сферы продаж. Целью является удовлетворенность потребителя, но легче проконтролировать поведение сотрудников, чем реакции клиентов.

Хотя вертикальная иерархия многократно зарекомендовала себя как эффективная, она не всегда действенна в тех условиях, когда необходимы инновации. Поведение людей часто не подвластно приказам, правилам и системам. Горизонтальные приемы – официальные и неформальные собрания, группы, создаваемые для решения конкретной задачи, координирующие должности, матричные структуры и сетевые организации – являются результатом попыток увеличения мотивации персонала к творческому труду. Горизонтальные формы координации обычно менее формализованы и более гибки, чем основанные на власти системы и правила.

По мере того как организации становятся более сложными, технологии – более наукоемкими, а окружающая среда – более динамичной, потребность в горизонтальной координации растет, поскольку усиливается роль личностных характеристик руководителей и исполнителей. Поэтому возникает потребность в новых методах координации действий в процессе принятия и реализации управленческих решений. Временные группы собираются, когда новые проблемы или возможности требуют совместной работы высококлассных специалистов разных компетенций или подразделений. Высокотехнологичные организации полагаются на команды инноваторов или временные команды, чтобы координировать разработку новых продуктов или услуг.

Для улучшения работы официальных групп возникают координирующие должности или подразделения, использующие убеждение или переговоры, чтобы помочь другим объединить свои усилия. Начиная с 1960-х гг., многие организации, существовавшие в сложном окружении, разработали матричные структуры, разъяснявшие обязанности перекрестной координации. Матричные структуры обеспечивают возможность горизонтальных связей и интеграции, но имеют отрицательные эффекты, связанные с социальными конфликтами и замедлением процессов реализации управленческих решений.

Информационные сети существовали всегда, но распространение микрокомпьютеров, начавшееся в 1980-е гг., вызвало бурный рост компьютерных сетей. Эти эффективные новые средства горизонтального обмена информацией быстро вытеснили вертикальные стратегии и стимулировали развитие сетевых структур внутри и между организациями. Гошал и Бартлетт доказывают, что многие крупные всемирные корпорации эволюционировали в межорганизационные сети [10, с. 603-625]. Горизонтальные связи в современной организации дополняют и иногда вытесняют вертикальную координацию. Такая организация имеет много центров: инициативы и стратегия исходят из многих мест, воплощаясь в множестве разных команд.

Подобно изменениям в технологии, изменения в рабочей силе оказывают давление на традиционные иерархические формы. В результате возникают разви-

тельно отличающиеся структурные формы. Дил и Кеннеди предсказывали появление атомизированной, или сетевой, организации, состоящей из маленьких, самостоятельных, часто пространственно удаленных рабочих групп, связанных информационными системами и организационными символами [8]. Дракер делает похожее наблюдение, отмечая, что предприятия будут все больше перемещать работу туда, где есть люди, а не людей туда, где есть работа [9, с. 20] (табл. 1).

Таблица 1

### СТРУКТУРНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВЫДЕЛЕНИЯ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Предпосылки	Структурные последствия
Размер и возраст организации	Сложность и формализация нарастают с размером и этапом жизненного цикла организации
Основной бизнес-процесс	Основные процессы или технологии должны ориентироваться на структуру
Внешняя среда	Стабильная внешняя среда поощряет более простую структуру, неопределенная внешняя среда требует более сложной, маневренной структуры
Стратегия и цели	Динамика содержательности и согласованности целей требуют соответствующих приспособлений структуры
Информационная технология	Информационная технология допускает более адаптивную и децентрализованную структуру
Качество рабочей силы	Более образованным и профессиональным работникам требуется большая самостоятельность, свобода действий, справедливость в делегировании полномочий и ответственности

Периодически перед руководством встает задача, вытекающая из жизненного цикла предприятия, а именно – найти для системы управления новые структурные формы. Решение вытекает из особенностей организации: ее окружения, рабочей силы, технологии принятия и реализации управленческих решений и прежних организационных структур. Проектирование организационной структуры, как правило, обусловлено различными объективными и субъективными ограничениями.

Хотя вертикальная координация посредством контроля целесообразна, она не всегда результативна. Оппортунизм в поведении людей часто неподвластен приказам, правилам и системам. Горизонтальные виды контроля – локальный контроль, взаимный контроль, самоконтроль, координирующие должности, матричные структуры и сетевые организации – являются результатом действий по преодолению недостатков традиционных организационных структур. Горизонтальные формы контроля обычно менее формализованы и более адаптивны для целей контроля специфических объектов управления, чем основанные на власти и полномочиях системы общекорпоративного контроля.

На центры ответственности возлагается обязанность обеспечить запланированный уровень добавленной стоимости, однако полномочия, вытекающие из экономических особенностей современной технологии производства продукции и услуг, обусловлены наличием факторов, которые можно контролировать в рамках центра ответственности. Воспользуемся пятисекторным логотипом Г. Минцберга, изображенным на рис. 1.

В основании схемы – производственное ядро, состоящее из людей, выполняющих основную работу: про-

изводящих товары или оказывающих услуги потребителям или клиентам. Прямо над производственным ядром расположен административный компонент: руководители, которые надзирают, управляют и предоставляют ресурсы производителям. Еще два компонента расположены по сторонам от административного компонента. Техноструктура – это специалисты и аналитики, которые стандартизируют, измеряют и контролируют продукцию и процессы. Соответственно исследуемая нами интегрированная система контроля, управленческого учета и анализа, исходя из своих функций, целей и задач, является подсистемой техноструктуры. Вспомогательный персонал выполняет задачи, которые поддерживают или облегчают работу по осуществлению основных бизнес-процессов.

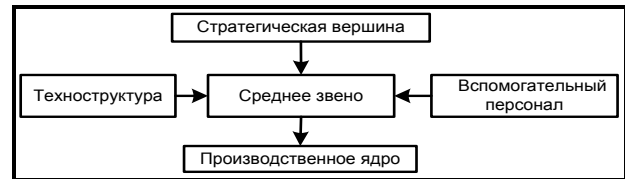


Рис. 1. Модель структуры Г. Минцберга [13]

Из этой базовой модели Минцберг вывел пять структурных форм:

- простую структуру;
- машинную бюрократию;
- профессиональную бюрократию;
- форму с несколькими отделениями;
- адхократию.

Каждая создает собственный уникальный набор задач управления современной организацией.

Простая структура имеет только два уровня: стратегический апекс и операционное ядро (рис. 2).



Рис. 2. Простая структура управления

Координация осуществляется главным образом через прямой надзор. Собственники предприятия – основатели постоянно отслеживают, что происходит, и осуществляют полный контроль над повседневной деятельностью. Новая компания обычно начинает с простой структуры. Достоинства простой структуры – ее гибкость и приспособляемость; собственник единолично управляет целым предприятием. Однако власти как блокируют, так и вызывают изменения. Руководитель, слишком близкий к повседневной деятельности, легко отвлекается на оперативные задачи, пренебрегая долгосрочными стратегическими целями. Центры ответственности не выделяются.

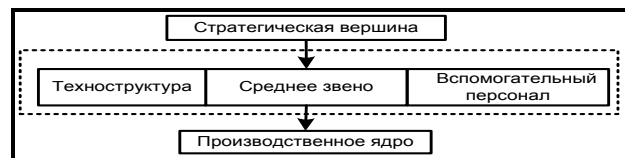


Рис. 3. Структура машинной бюрократии

Машинная бюрократия. Управленческие решения принимаются на стратегическом апексе, текущая деятельность управляется менеджерами и стандартными методиками. В отличие от простых иерархий, машинные бюрократии имеют большой вспомогательный персонал

и внушительную технструктуру со многими слоями между апексом и производственными уровнями (рис. 3).

Для рутинных заданий машинная бюрократия и целесообразна, и эффективна. Ключевая проблема – мотивация структурных подразделений и работников операционного ядра на основе установления личной инициативной ответственности. Общекопоративный контроль центров ответственности обеспечивает последовательность и стандартизацию, способствующие успеху предприятия. Последствием подобной формы проведения контроля может стать постоянное конфликтное состояние между руководителями центров ответственности и топ-менеджментом. Причиной такой ситуации становится управленческое решение, не совпадающее с целями отдельных центров ответственности.

Возможность проявлять креативные способности и воспринимать каждое задание как личный вызов в центре ответственности, оформленном как центр затрат, может подорвать последовательность и стандартизацию, обеспечивающие жизнеспособность данной организационной структуры.

Производственное ядро профессиональной бюрократии велико по сравнению с прочими структурными частями, особенно технструктурой. Между стратегическим апексом и производственной системой существует мало уровней управления, что создает плоскую и децентрализованную организацию, способствующую усилению роли локальной формы контроля и предполагающую выделение центра ответственности в форме центра прибыли. Контроль в значительной степени опирается на профессиональную подготовку и *hr*-технологии (рис. 4).

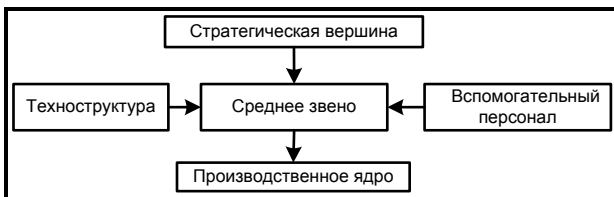


Рис. 4. Структура профессиональной бюрократии

Профессионалы ограждены от официального вмешательства, что позволяет им свободно использовать свой опыт и знания. Хотя данное организационное устройство и приносит много выгод, реализация преимуществ данной структуры возможна только при высокой степени координации и контроля качества. Профессиональная бюрократия устойчива к внешним изменениям. Реализация организационных реформ обычно оказывают слабое воздействие, поскольку профессионалы часто рассматривают любое изменение в своем окружении как отвлечение от работы, препятствующее достижению целей. Возникает парадокс: отдельные профессионалы могут находиться на вершинах компетентности, в то время как организация в целом меняется медленно. Профессиональные бюрократии регулярно испытывают затруднения, когда пытаются осуществлять более интенсивный контроль над операционным ядром через требование следовать стандартным методам осуществления профессиональных обязанностей. В дивизиональной структуре (рис. 5) основная работа выполняется в квазиавтономных подразделениях – дивизионах организаций, представляющих собой центры ответственности в форме центров инвестиций.

Каждый дивизион обслуживает собственный рынок и поддерживает собственные специализированные под-

разделения. Руководители дивизионов отчетливо выдвигаются перед высшими органами управления организацией за конкретные результаты: прибыли, рост продаж и прибыль на инвестированный капитал. До тех пор, пока дивизионы поставляют требуемые результаты, они обладают относительной свободой действий. Высшее руководство управляет стратегическим портфелем и распределяет ресурсы, основываясь на своей оценке рыночных возможностей. Дивизиональная структура обеспечивает успех организации посредством эффекта масштаба, оптимизации ограниченных ресурсов, обеспечивает адаптивность к изменениям внешней среды с меньшим уровнем риска. Но диалектичность развития сложных систем создает определенные противоречия. Одно из них – это усиление риска оппортунизма, проявляющееся в открытом (либо теневом) противоречии между целями топ-менеджмента и целями центров ответственности.

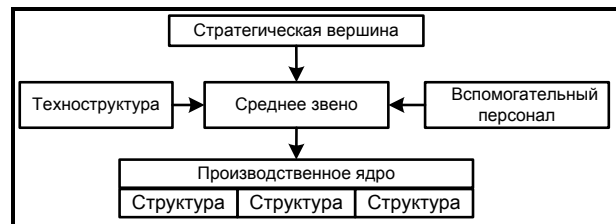


Рис. 5. Структура, состоящая из нескольких отделений

Предприятия, состоящие из дивизионов, становятся неповоротливыми за исключением случая, когда цели измеримы, и надежные вертикальные информационные системы на месте [13]. Локальный контроль получает приоритетное значение в результате того, что пока дивизионы производят результаты, обеспечивающие достижение цели организацией в целом, они обладают правом на относительную свободу принятия и реализации управленческих решений. Это приводит к тому, что менеджмент выстраивает систему локальных контрольных объектов и процедур, обеспечивающих минимизацию риска оппортунизма со стороны дивизиональных структур. Наиболее распространенные методы контроля, используемые для решения данных задач, – бюджетирование, обобщающее в себе предварительный, текущий и последующий виды контроля.

Адхократия – это свободная, рыхлая, гибкая, самовосстанавливающаяся органическая форма, соединенная в основном горизонтально (рис. 6).

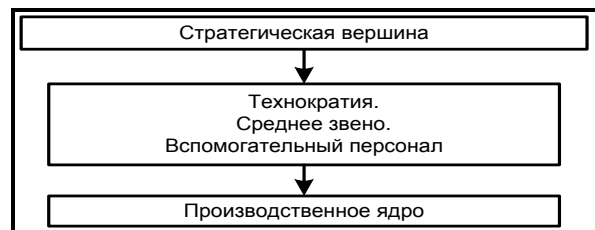


Рис. 6. Структура адхократии

Существуя обычно в разнотипном, хаотичном окружении, адхократия действует как «организационный шатер», извлекая краткосрочные преимущества из того, что проектировщики организационных структур по традиции считали внутренними источниками риска. Неопределенные структуры власти, неясные цели и противоречивое делегирование полномочий могут уза-

конить разногласия и повысить качество и скорость принятия коллективных управленческих решений. Непоследовательность в делегировании полномочий могут усилить исследовательский интерес, самооценку и скорость распространения информации в менеджменте. Структуры адхократии чаще всего можно обнаружить в отраслях экономики, характеризующихся стремительностью изменений. Так работают большинство предприятий сферы услуг. Сильная сторона адхократии – расцвет творчества – становится помехой, когда компании требуется своевременный и согласованный качественный скачок в масштабах всей организации. В данной структуре выделение центров ответственности не представляется целесообразным и возможным. В случае выделения в данной структуре коллективов, наделяемых полномочиями центров ответственности, метод самоконтроля наиболее действенен.

Взаимный контроль исполнителей потребителями в рамках управления бизнес-процессом представляет собой следующее.

1. Осуществление функций контроля лицами, представляющими интересы коллектива, являющимися членами этого коллектива.
2. Охват всех видов контроля, осуществляемого представителями коллектива организации и в ее рамках.
3. Обеспечение не только обратной, но и прямой связи между структурными подразделениями организации, между управляемой и управляющей системами, между линейными и функциональными подразделениями.

Негативная сторона взаимного контроля отчетливо понижает качество управления организацией в условиях реализации факторов риска интеграции. Риск интеграции представляет собой возможность недополучения финансового результата организации в результате количественного, качественного и временного рассогласования внутрикорпоративных товарных и денежных потоков вследствие конфликта целей внутри корпорации [2, с. 43]. Для преодоления риска интеграции посредством контроля необходимо усилить внимание процедурам самоконтроля, являющегося свойством локального корпоративного контроля. Самоконтроль является контролем как за собственной деятельностью, так и за теми объектами и субъектами, с которыми работник (коллектив) осуществляет непосредственный, производственно-экономический контакт, т.е. проверка как элемент определенных отношений в пределах установленных профессиональных функций. Применение самоконтроля целесообразно не только для повышения качества труда и его производительности, но и способствовать формированию лояльности работников к целям организации на всех уровнях управления.

Пятисекторные символы Минцберга добавляют новое измерение к обычной линейно-штабной структурной схеме организации, но сохраняют многое от традиционного образа структуры как нисходящей пирамиды.

Идеи адхократии реализовали себя в организационных структурах инновационной экономики. С. Хелдженсен, описывая современные тенденции в развитии организаций, предложила термин «паутина включения» для описания организационной формы, больше напоминающей круг, чем иерархию [11, с. 10].

Организационную паутину строят от центра наружу. Ее руководитель работает во многом как специалист по межличностной коммуникации и координации, выстраивая и развивая связи, устанавливая баланс власти в

организации, управляя талантами и создавая команды. Центр организации-паутины и периферия связаны между собой; информация, обеспечивающая действие в одном месте, растекается по всей конфигурации, затрагивая всю «взаимосвязанную общими целями паутину профессиональных действий, в которой цели и события формируют неразрывную сеть бесконечных, взаимообусловленных отношений. Паутинные организации нуждаются в разработке стратегии установления ответственности, делегирования полномочий и выделения необходимых для реализации этой стратегии центров. Взаимосвязи между подразделениями, информационные и финансовые потоки строят также от центра к периферии. Поскольку «центр паутины» и периферия связаны между собой нелинейно, результаты, произошедшие в одном центре ответственности, имеют свои управленческие эффекты по всей организации посредством взаимосвязанных отношений. Паутинные организации имеют возможность очень эффективно сочетать преимущества общекорпоративного контроля с рациональностью взаимного контроля. Подобные системы эффективно осуществляют контроль посредством обучения методам взаимного контроля и организационных стандартов.

Каждую структуру корпоративного управления, представленную центрами ответственности, в результате внутренних или внешних изменений приходится модернизировать. Когда приходит время реструктурирования, руководителям нужно принимать во внимание противоречия, характерные для каждой структурной конфигурации. Реструктурирование адхократии, например, радикально отличается от реструктурирования машинной бюрократии. Провести командообразование для реорганизации паутины не тождественно разработке новых корпоративных инструкций для модернизации профессиональной бюрократии.

Символы Минцберга содержат общие принципы управления модернизацией организационного управления в ряде разных обстоятельств. Каждый основной компонент его модели действует специфичным образом. Реструктурирование дает старт разнонаправленному процессу, идущему сразу во многих направлениях, и в конечном счете определяющему очертания структуры управления.

Стратегический апекс играет системообразующую роль в организации. Посредством делегирования полномочий, правил или процедур контроля высшие руководители вырабатывают миссию организации, формулируют единую цель, формируют стратегию.

При целенаправленном управлении цель представляет собой модель будущего организации, удовлетворяющей потребности субъекта управления, т.е. соответствующая стратегии организации при имеющемся состоянии среды. При таком формулировании цели субъект управления в определенной мере отчуждает свои потребности, переводя их на язык управляемого объекта, что позволяет ему передать процедуру синтеза и реализации управления другому лицу или даже автомату. Появление цели обеспечивает возможность управления стать универсальным средством синтеза целенаправленного поведения. Реализация управления использует возможности формализованного аппарата и обеспечивает достижение цели, и приводит, таким образом, к удовлетворению потребностей субъекта управления [2, с. 38-39].

Возникают обоснованные стремления к простой структуре управления, которую руководители могут контролировать с наименьшими затратами. В противоположность им руководители центров ответственности противодействуют контролю сверху и снижают уровень управляемости организации. Противоречия между системообразующими силами с вершины и оппортунистскими со стороны среднего звена управления особенно ярко проявляются в дивизиональных структурах и являются факторами неудач при осуществлении реструктуризации.

Техноструктура реализует свою власть в направлении стандартизации; аналитики хотят измерять и отслеживать прогресс организации на основе четких критериев. В зависимости от обстоятельств они уравнивают (или дополняют) высших руководителей, которые заинтересованы в централизации, и менеджеров среднего звена, стремящихся к большей самостоятельности. В машинной бюрократии технологи наиболее востребованы.

Вспомогательный персонал стремится к сотрудничеству и влиянию на основные бизнес-процессы. Его представители обычно получают больше возможностей профессиональной реализации, когда полномочия и ответственность делегируются маленьким рабочим подразделениям или даже группам. Там они могут влиять лично и непосредственно на принятие и реализацию ежедневных управленческих решений. Они предпочитают адхократию. Операционное ядро стремится реализовывать собственную власть и свести к минимуму потенциальное или реальное влияние прочих компонентов. Его члены часто обращаются за поддержкой к различным структурам – профсоюзу, консультантам или своим коллегам.

Попытки реструктурирования должны признавать естественные и искусственные противоречия между разными компонентами. В зависимости от конфигурации – простой структуры, машинной бюрократии, профессиональной бюрократии, дивизиональной формы или адхократии – каждый компонент имеет большее или меньшее влияние на конечный результат деятельности организации. В простой структуре преимущество концентрируется на стороне руководителя. В машинных бюрократиях наибольшим влиянием обладают техноструктура и стратегический апекс. В профессиональных бюрократиях хронический конфликт между администраторами и профессионалами является господствующим проявлением оппортунизма, тогда как члены техноструктуры играют важную роль на флангах. При адхократии в формировании нарождающихся структурных моделей центральную роль может играть множество заинтересованных лиц.

Определение формы и выделение центров ответственности – это процесс, требующий специализированных управленческих компетенций и поглощающий время и ресурсы без всякой гарантии успеха. Организации обычно вступают на этот путь, когда вынуждены реагировать на изменение внешней среды или внутренние противоречия, угрожающие целостности организации. Этому могут способствовать разные обстоятельства:

- сдвиги в социально-экономической среде;
- изменения технологического уклада;
- рост организации на стадии когда количественные изменения требуют нового качества организационной структуры;
- изменения в руководстве.

Обнаружены определенные формальные закономерности, повышающие вероятность реализации факторов риска, приводящих к неудачам в выделении

центров ответственности, выражающимся в отклонениях от цели реструктуризации организации.

1. Импульсивная фирма: быстро растущая организация, управляемая одним или несколькими руководителями на вершине; но структура и органы управления стали слишком примитивными, и фирма становится все более неуправляемой. Прибыли могут резко упасть, а на карту поставлено выживание. На этом этапе многие некогда успешные предпринимательские организации спотыкаются: в процессе развития им не удалось вырасти из своей простой структуры.
2. Застойная бюрократия: более старая организация с устаревшим ассортиментом продукции, в которой господствуют традиции. Предсказуемое и безмятежное окружение погрузило всех в сон, и высшее руководство рабски привержено старым методам. Информационные системы слишком примитивны, чтобы заметить необходимость перемен, и руководители на более низких уровнях чувствуют, что их отвергают и игнорируют. Многие корпорации старой формации и государственные бюрократии соответствуют этой группе топчущихся на месте машинных бюрократий.
3. Безголовый гигант: слабо связанная организация, состоящая из отделений, которые превратились в феодальные владения. Административное ядро слабо, и большая часть инициативы и власти принадлежит самостоятельным дивизионам. Фирма реагирует на внешние изменения, не имея настоящей стратегии или лидеров на вершине. Сотрудничество минимально, поскольку дивизионы соперничают за ресурсы. Принятие решений реактивно и ориентировано на преодоление кризиса [12].

Центр ответственности – это часть организации, выделяемая в учете для контроля за ее деятельностью [3, с. 223]. Делегирование полномочий по управлению издержками менеджерам-руководителям каждого центра ответственности является непереносимым условием экономической политики внутри организации. Нельзя управлять крупной (и даже средней) организацией из одного центра [6, с. 61].

Центры ответственности в организационной структуре должны быть персонифицированы, закреплены за определенными руководящими должностями на уровне среднего звена, отвечающими за экономические результаты данного центра ответственности. Распределение задач между подразделениями и должностными лицами, распределение полномочий и ответственности должны оставаться стабильными на протяжении некоторого времени, чтобы обеспечивать воспроизводство и поддержание стратегии организации. Поэтому структура задаёт статические системные свойства управления организацией.

Основополагающим принципом интегрированной системы контроля и управленческого учета является сочетание децентрализации управления с контролем результатов на всех уровнях и структуры управления и всех бизнес – процессах, реализуемых в организации. Важно контролировать именно результаты, а не сосредотачиваться на отдельных персональных ошибках в организации бизнес-процессов. Несоблюдение данного принципа подавляет инициативу лиц, принимающих решения, не способствует поиску инновационных решений оперативных задач, на чем стоит система оптимизации предпринимательской деятельности в организации.

Информационная система, обеспечивающая реализацию контроля, должна быть удобной для пользователей и необременительной в плане стоимости контрольной информации.

Центры ответственности для целей управления формируются в результате реализации принципа децентрализации управления и делегирования ответственности от высших звеньев управления к низшим. В каждом

центре ответственности осуществляются бизнес-процессы, инициирующие расходы, и производится продукция (работы, услуги), обладающая добавленной стоимостью. Затраты каждого центра ответственности обязательно измеряются и контролируются менеджером центра или непосредственным исполнителем. Однако произведенную продукцию, выполненную работу или оказанную услугу, даже обладающую добавленной стоимостью, не всегда можно представить и оформить в качестве дохода центра ответственности. Например, практически невозможно выразить в качестве дохода услуги, оказываемые бухгалтерией, центрами системы менеджмента качества и другими подразделениями, где локализируются различные вспомогательные бизнес-процессы, создающие условия для создания добавленной стоимости.

Не все центры ответственности, где есть техническая возможность соизмерения расходов и доходов, могут принимать решения по использованию полученной прибыли. Подобная сложность возникает также при определении границ самого центра ответственности, однако в условиях усложнения технологической и организационной структур современных предприятий требует конкретизации данного понятия.

В тех случаях, когда организационная структура напоминает пирамиду, где менеджеры «основания» отчитываются перед вышестоящими руководителями, которые делегировали им право принятия решений. Каждый руководитель, за которым закреплен центр ответственности, является одновременно объектом и субъектом контроля. Это происходит потому, что центр ответственности является сегментом организации, менеджеры которого ответственны за определенный бизнес-процесс. Контроль центра ответственности – это система методов, которая измеряет планы и действия по каждому центру ответственности в организации.

Традиционно по принципу возможности и целесообразности исчисления прибыли и ее использования центры ответственности подразделяются на четыре вида:

- центр затрат;
- центр продаж;
- центр прибыли;
- центр инвестиций [7, с. 110].

В центрах затрат контролируются, как правило, только расходы, связанные с осуществлением бизнес-процесса (как правило, вспомогательного). Основной целью делегирования ответственности является минимизация затрат.

В центрах продаж, в которые выделяются основные бизнес-процессы, контролируется объем реализации, финансовые параметры продаж и поступление выручки.

В центрах прибыли, в которые также выделяются основные бизнес-процессы, менеджером контролируются не только затраты, но и доходы. Сопоставлением доходов и расходов по центру определяют прибыль. Разумеется, целью центра прибыли является получение максимально высокой прибыли. Центр формирует условную прибыль, которая в сумме всех центров прибыли не может и не должна равняться общему показателю балансовой прибыли (или прибыли от продаж) всей организации в целом, что порождает ряд бухгалтерских и технических проблем, связанных с консолидацией прибыли центров ответственности. По мнению В.Ф. Паляя, тот, кто стремится добиваться равенства в

показателях, допускает серьезную ошибку, создает неоправданные и ненужные трудности для внутреннего корпоративного управления [6, с. 61].

Центры инвестиций контролируют не только затраты, доходы и прибыль, но и использование прибыли, в том числе инвестиции в собственные активы. Эти центры ответственности часто обусловлены географической рассредоточенностью подразделений. Центры инвестиций предназначены для удаленного контроля капитальных вложений во внеоборотные активы, создания резервов и расходования средств на инвестиционные цели. Менеджеры этих центров отвечают за выполнение инвестиционных проектов, экономию инвестиционных ресурсов (в том числе средств финансирования) и эффективное их использование. Центрами инвестиций являются дочерние организации и другие достаточно самостоятельные части интегрированных организационных структур.

Как свидетельствует практика и теория города Минцберга, структура центров ответственности не всегда совпадает с организационно-производственной структурой управления. Важно, чтобы все направления деятельности организации, все основные и вспомогательные бизнес-процессы были закреплены за центрами ответственности. Для управления центрами ответственности реализуются связи между ними и вышестоящими уровнями управления соответствующими связями контроля, которые должны быть обеспечены необходимой и достаточной информационной и технической инфраструктурой.

С точки зрения организации бизнес-процессов можно предложить еще одну классификацию центров ответственности:

- снабжения;
- производства;
- сбыта продукции;
- управления.

Центр ответственности за снабжение планирует, учитывает и контролирует следующие этапы бизнес-процессов: закупки товарно-материальных ценностей, их хранение, затраты по закупке и хранению материальных ценностей, их отпуск в производство.

Центры ответственности за производство планируют, учитывают и контролируют затраты на производство продукции, объем и ассортимент выпускаемой продукции, ее качество, исчисляют ее себестоимость.

Центры ответственности по сбыту продукции (центры продаж) планируют, учитывают и контролируют бизнес-процессы, связанные с реализацией продукции (работ, услуг), объем и структуру проданной продукции, выручку от продажи, рентабельность проданной продукции и ее отдельных видов. Центр продаж иногда называют центром доходов.

Центры управления (службы главного технолога, бухгалтерия, служба управленческого учета и т.д., где осуществляются вспомогательные бизнес-процессы) планируют, учитывают и контролируют затраты на их функционирование и определяют эффективность своей деятельности.

Информационной основой управления центрами ответственности являются сопоставления фактических затрат с расходами по смете (бюджету). Смета является, в сущности, финансовым планом для каждого центра ответственности. При составлении смет во внимание принимают, как правило, только контролируемые затраты соответствующим центром.

Особенно важно применять гибкие сметы, позволяющие пересчитывать ожидаемые затраты на фактический объем производства, учитывающие эффект операционного рычага. В основе гибкой сметы лежит классификация затрат на переменные, полупеременные и постоянные. При пересчете затрат переменные затраты умножают на коэффициент фактического изменения объема производства; полупеременные затраты умножают на коэффициент фактического изменения объема производства и коэффициент зависимости данного вида затрат от объема производства; постоянные расходы корректировке не подлежат.

Основным контрольным действием является сопоставление фактических затрат с затратами по смете и формирование отчета об исполнении сметы. Обычно в отчете указывают наименование контролируемых затрат, затраты по смете, фактические расходы и отклонение фактических затрат от сметных.

Центры прибыли помимо отчета об исполнении сметы составляют отчеты по прибыли. Выделение центров прибыли позволяет получить наибольший результат в условиях, когда процесс управления сосредоточен на цели повышения стоимости компании. Т.е. все действия, которые могут оказать решающее воздействие на экономический результат, в конечном итоге направлены на повышение стоимости организации. Интегрированный контроль и управленческий учет увязывает соответствующую ориентацию управления организацией с используемыми методами учета. Выделяется ресурсно-управленческая, рыночная и стоимостная ориентация.

Интегрированная система контроля, управленческого учета и анализа обусловлена комбинацией различных факторов, воздействующих на ее методическую основу. В частности, такими факторами могут быть:

- цель;
- характер развития;
- стадия жизненного цикла;
- тип изменений;
- реакция на изменение миссии организации;
- содержание стратегических целей;
- внешняя и внутренняя среда;
- момент изменения и реакции на управленческие воздействия;
- связь с другими функциями управления;
- характер воздействия субъекта управления на объект управления;
- степень развития интегрирующей функции менеджмента;
- направление информационных потоков, формируемых в системе интегрированной системы контроля и управленческого учета;
- структура системы отражения сведений, используемых для принятия решений в условиях риска;
- обострение экономических проблем;
- способность создавать информационные модели управленческих проблем и оказание на них воздействия;
- базовая модель управления;
- организационная структура финансово-контрольных и бухгалтерских служб, участие их сотрудников в подготовке управленческих решений;
- характер взаимосвязи учета и контроля;
- уровень автоматизации обработки учетных данных;
- развитие элементов метода бухгалтерского учета;
- методы и инструменты управленческой бухгалтерии и службы контроля;
- формирование сведений о расходах в финансовой бухгалтерии;
- формирование затрат в управленческой бухгалтерии.

Таким образом, интегрированная система контроля, управленческого учета и анализа уникальна для каждой организации.

Система учета и контроля по центрам ответственности может быть эффективным средством управления затратами и прибылью, если будут соблюдены следующие условия:

- обоснованный выбор состава центров ответственности;
- сметы затрат по центрам должны быть технически и экономически обоснованы и стимулировать уменьшение затрат;
- научная классификация контролируемых расходов;
- справедливый и прозрачный отбор лиц, ответственных за расходы, доходы и прибыль;
- обеспечение единообразия и методического единства отчетности центров ответственности различных уровней;
- система учета по центрам ответственности должна функционировать параллельно с системой финансового учета и обеспечивать возможность консолидированного учета результатов деятельности организации.

Традиционное рассмотрение центров ответственности в системе менеджмента организации требует уточнения их роли в системе современного управления. В условиях организации бизнеса по центрам ответственности появляются новые специфичные объекты управления, такие как внутренние денежные отношения предприятия и соответствующие им денежные потоки. В рамках взаимодействия центров ответственности в системе предприятия выделяются следующие виды денежных отношений:

- со структурными подразделениями – дочерними, зависимыми компаниями, самостоятельными бизнесами, центрами ответственности при распределении выручки, затрат, прибыли налоговых платежей, инвестиций, элиминировании внутренних оборотов между предприятием и его структурными единицами;
- отношения между центрами ответственности (по распределению маржинального дохода через трансфертное ценообразование) [5, с. 67].

Таким образом, мы видим, что все выделяемые центры затрат, прибыли и инвестиций в результате выполнения своих функций формируют внутреннюю среду предприятия и отвечают за достижение конкретных экономических и финансовых показателей.

Руководство предприятия разрабатывает организационную структуру и определяет ответственность подразделений и лиц, отвечающих за их работу и порядок делегирования полномочий и ответственности. Посредством установления центров ответственности раскрывается роль человеческого фактора в управлении конечным финансовым результатом организации в целом. Интегрированная система учета и контроля по центрам ответственности способствует большей свободе, инициативе и обоснованности в принятии тех или иных управленческих решений.

Важным фактором в организации центров ответственности можно считать понятие подконтрольности. Подконтрольность – это степень влияния, которое конкретный руководитель может оказывать на затраты, выручку или другие показатели [7, с.112]. Например, любые затраты, величина которых непосредственно зависит от данного менеджера данного центра ответственности в данный отрезок времени. В идеале интегрированная система учета и контроля ответственности должна либо исключать все неконтролируемые затраты из исполнительного отчета, либо отделять их. На практике подконтрольность трудно вычленишь.



- Во-первых, на величину некоторых затрат оказывает влияние не один менеджер. Так, цена на сырье зависит от начальника отдела снабжения, а соблюдение норм расхода – от начальника производства. Более того, например, в паутиной модели организации менеджеры всегда работают в команде, характеризующейся высоким уровнем неформальных межличностных отношений.
- Во-вторых, если взять достаточно большой отрезок времени, то практически все затраты могут контролироваться кем-либо в организации.

Таким образом, в современной социально-экономической системе усложнение организационных структур сопровождается определенным противоречием: делегирование полномочий и ответственности повышает эффективность управления основными и вспомогательными бизнес-процессами, но усиливает риски оппортунистического поведения руководителей на всех уровнях управления. В этой связи усиливается значимость функций контроля в организации, поскольку она позволяет обеспечить ее целостность, а также преодолеть конфликты целей организации, центров ответственности и менеджеров.

## Литература

1. Болмэн Ли Дж. Рефрейминг организации. Артистизм, выбор и лидерство [Текст] / Ли Дж. Болмэн, Терренс Е. Дил. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. – С. 71-72.
2. Гончарова И.А. Теоретические основы корпоративного контроля в агроформированиях [Текст] : монография / И.А. Гончарова. – Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2012. – 140 с.
3. Дегтерев Д.А. Теоретико-игровой подход в праве [Текст] / Д.А. Дегтерев. – М. : ЛЕНАНД, 2011. – С. 60-65, 89-93.
4. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет [Текст] : учеб. / Н.П. Кондраков. – М. : Велби, Проспект, 2007. – 448 с.
5. Мурунова И.А. Учет качества сельскохозяйственного сырья [Текст] : дисс. ... канд. экон. наук. / И.А. Мурунова. – Волгоград, 1999. – 150 с.
6. Мурунова И.А. Финансовая среда предпринимательства: теоретический аспект [Текст] / И.А. Мурунова, Л.В. Перекрестова // Финансовая среда предпринимательства : сб. науч. тр. – Волгоград : Авторское перо, 2004.
7. Мурунова И.А. Учет и контроль центров финансовой ответственности в корпорациях [Текст] / И.А. Мурунова, Г.П. Сафронова // Terra Economicus. – 2008. – Т. 6 ; №2-2. – С. 95-97.
8. Палий В.Ф. Управленческий учет: организация и функционирование [Текст] / В.Ф. Палий // Бухгалтерский учет. – 2007. – №23. – С. 59-63.
9. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект [Текст] / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М. : Финансы и статистика, 1995.
10. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
11. Drucker P.F. Peter Drucker's 1990s: The Futures That Have Already Happened // Economist. 1989. Oct. 21. P. 20.
12. Ghoshal S., Bartlett C.A. The multinational corporation as an interorganizational network // Academy of management review. 1990. Vol. 15. Pp. 603-625.
13. Helgesen S. The web of inclusion: a new architecture for building great organizations. New York: Currency/ Doubleday, 1995. P. 10.
14. Miller D., Friesen P.H. Organizations: a quantum view. Upper saddle river. N.J. : Prentice Hall, 1984.
15. Mintzberg H. The structuring of organizations. Upper saddle river. N.J. : Prentice Hall, 1979. P. 153-154.
16. Nadler D.A., Gerstein M.S., Shaw R.B. Organizational architecture: designs for changing organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

## Ключевые слова

Пятисекторный логотип Г. Минцберга; виды контроля; центр ответственности; структурные факторы выделения центров ответственности.

*Гончарова Ирина Анатольевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность статьи обусловлена необходимостью проведения работы по адаптации передового зарубежного опыта в области менеджмента к особенностям управления на российских предприятиях.

Г. Минцберг является мировым авторитетом в области решения многих вопросов менеджмента, однако аспекты организации контроля в предлагаемых им пятисекторных моделях организационной структуры не рассматривались применительно к практике управления в интегрированных организациях.

В статье подробно рассмотрены способы выделения центров ответственности в структуре управления и направлениях организации процессов контроля, соответствующих современным целям отечественного бизнеса. Необходимо подчеркнуть важность исследования процессов выделения центров финансовой ответственности в интегрированных предприятиях, поскольку укрупнение бизнеса предусматривает территориальную удаленность производственных, складских, перерабатывающих подразделений. В этой связи централизованные модели контроля теряют свою эффективность по причинам высокого уровня расходов, связанных с контролем, низким уровнем информационной полноты результатов централизованного контроля. Автором в работе установлены структурные факторы выделения центров ответственности и обоснованы различные формы контроля, используемые в управлении центрами ответственности.

На основании представленных аргументов можно сделать вывод, что по степени актуальности, уровню проработки моделей Г. Минцберга, раскрывающего сущность их применения в решении проблем управления российскими предприятиями, можно сделать вывод о достаточном уровне научной ценности данной статьи.

*Сизенева Л.А., к.э.н., заведующий кафедрой экономики и менеджмента Волгоградского филиала Образовательного учреждения профсоюзов высшего профессионального образования «Академия труда и социальных отношений»*