

УДК 33     DOI: 10.14451/1.241.260

# Центры ответственности организации как объект проведения анализа операционных процессов

© 2024 Коростова Анастасия Андреевна

Студент факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

© 2024 Лялькова Евгения Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-аналитики. Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

**Ключевые слова:** ответственность, организация, операционные процессы, разнообразие, контроль.

Центры ответственности обладают определяющим значением в менеджменте операционных процессов организации. В частности, речь идёт о выполнении структурированного назначения полномочий и задач. Данное исследование предлагает анализ роли центров ответственности как объекта управленческого контроля, с акцентом на методы оценки эффективности деятельности центров ответственности. В статье представлена ёмкая ретроспектива подходов к использованию финансовых и нефинансовых показателей в оценке результатов работы, а также предлагаются рекомендации, которые позволяют сделать более прозрачными и продуктивными соответствующие процессы.

Центры ответственности в организации являются частями, основная задача которых отслеживать хозяйственные операции и разнообразные контролируемые структуры. Дело в том, что децентрализация менеджмента в организации и соответствующих управляющих процессов приводит к снижению ответственности между уровнями организации. Для того чтобы нивелировать данные недостатки, следует более тщательно выполнять оценку работы отдельных структурных частей организации.

Если говорить про современные организации, то одним из основных вопросов становится структуризация ответственности. В целом такие тенденции и проблемы возможно наблюдать почти в любой вертикальной структуре, где существуют те или иные варианты разграничения ответственности. Существенная проблема здесь состоит в отсутствии оптимальной коммуникации между структурными компонентами, что также не позволяет эффективно контролировать и анализировать операционные показатели. При

этом выполнение грамотного анализа, в свою очередь, выявляет проблемные особенности организации, позволяет оптимизировать затраты и разработку стратегии организации.

Центры ответственности затрагивают отдельные операционные процессы. Исходя из того, к чему применяется работа центра ответственности, определяют соответствующую типологию. Классифицируют центры затрат, доходов, прибыли и инвестиционные центры [5].

На рисунке 1 представлен вариант разграничения центров ответственности в организации.

В данной диаграмме говорится про долю и разграничение между разными типами центров ответственности в организации. Такие диаграммы актуальны для понимания выбора сферы внимания в организации. Если центр затрат преобладает, можно говорить о потребности улучшения системы контроля расходов. Если же центр прибыли и инвестиций имеют меньшие доли, то можно сделать выводы про низкую гибкость менеджмента организации, а также недостатки в разработке стратегии развития.

Центры затрат существуют для минимизации расходов при выполнении собственных функций. Центры затрат функционируют в условиях заданного бюджета и не создают новые доходы, а также за получение прибыли не имеют ответственности. Примерами здесь могут служить производственные отделы, служба технического обслуживания и разнообразные отделы администрации [2].

Главные задачи таких центров:

- снижение затрат производства без снижения основных свойств услуг или продукции;
- контроль использования ресурсов;
- оптимизировать производственные процессы.

Для организации эти центры особенно важны для получения продуктивности и производительности. В частности, здесь осуществляется контроль операционных издержек. Для этих центров также основной задачей является выявлять

нецелесообразные процессы.

Основной задачей центра доходов имеет получение выручки, то есть здесь речь идёт про поддержание соответствующего уровня продаж или подобные задачи. При этом важно подчеркнуть, что такие центры не осуществляют контроль расходов, а также контроль прибыли. Примерами являются отделы продаж и маркетинга, а также коммерческие отделы организации.

Основные задачи центров доходов состоят в:

- поиске новых клиентов и поддержании лояльности существующих клиентов;
- реализации стратегии продвижения товаров и услуг;
- увеличении объёма продаж.

В организации основная роль таких центров состоит в том, чтобы являться источником доходов. Здесь создаётся основной приток денежных средств. При этом важно подчеркнуть, что оценка реальной прибыльности организации возможно только, если сопоставить работу центров доходов с центрами затрат и выполнить комплексную аналитику.

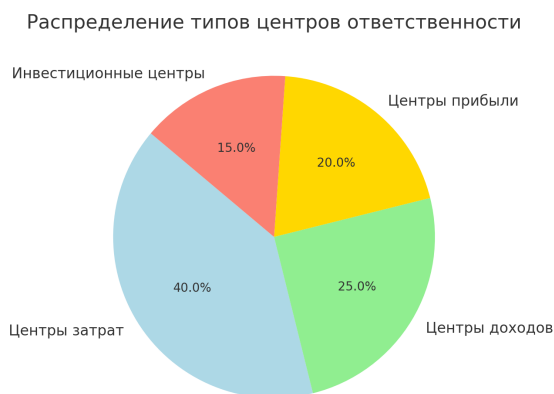
Центре прибыли несет ответственность за доходы и расходы. Здесь речь идёт про общую прибыль в бюджет организации. Примерами таких центров являются филиалы и региональные отделы, а также проектные офисы [4].

Главные задачи:

- оптимизация доходов и расходов;
- создание и реализация стратегических инициатив;
- повышение рентабельности организации.

Роль центров прибыли заключается в том, что данные центры дают для отделов больше самостоятельности, а также способствуют повышению гибкости организации. Делается основной акцент на комплексный менеджмент ресурсов организации. Также выполняется генерация добавочной стоимости.

Инвестиционные центры ответственности,



**Рис. 1.** Вариант разграничения центров ответственности в организации.

в свою очередь, не только выполняют менеджмент доходов и расходов, но и определяют, как капиталу следует распределяться. В основном такие центры затрагивают вопросы перспектив и создания перспективных стратегий. Главные функции здесь состоят в том, чтобы наращивать стоимость организации. Примерами таких центров являются отделы стратегического планирования и фонды инвестиций [9].

Главные задачи:

- оценить рентабельность капитала;
- управлять активами и обязательствами;
- решения об инвестициях.

Благодаря инвестиционным центрам ответственности во многом определяется устойчивость и стратегическое развитие организации. Продуктивность работы такого центра определяется по эффективности использования капитала. Также для этих центров важно создание и наращивание акционерной стоимости.

Исходя из данных, представленных в таблице 1, можно сделать вывод, что необходимо учитывать взаимодействие в работе всех четырех центров. Это повысит производительность и эффективность.

На рисунке 2 показана эффективность в зависимости от числа типов центров ответственности.

В этом линейном графике показывается взаимосвязь между количеством типов центров ответ-

ственности и уровнем их эффективности. Самая большая эффективность (35%) достигается при трех типах центров (например, затраты, доходы и прибыль). После пятого типа эффективность начинает снижаться до 15%.

Как видно, оптимальный объем типов центров ответственности даёт возможность эффективно распределять задачи и контролировать процесс. При увеличении количества типов возникают сложности по критериям продуктивности менеджмента и прозрачности. Соответственно, компаниям следует избегать чрезмерного разнообразия в типах центров ответственности [3].

Для выполнения анализа центров ответственности существует соответствующий инструментарий. В частности, здесь анализируют финансовые показатели, основные показатели KPI, систему сбалансированных показателей, что позволяет выполнить интеграцию и скомпилировать стратегические и операционные цели. Для методологии анализа центров ответственности наиболее предпочтительным являются комплексный подход, что предоставляет возможность оценить, как продуктивность и несоответствие стратегии организации, так и влияние на актуальные операционные процессы.

Прежде чем выполнять любой анализ важно установить все цели, к примеру, определить продуктивность работы какого-либо центра ответственности или выявить несоответствие между

Таблица 1. Типология центров.

Тип центра	Фокус	Ответственность	Критерии оценки
Центр затрат	Минимизация расходов	Использование ресурсов	Отклонения от бюджета
Центр доходов	Увеличение продаж	Генерация выручки	Достижение планов по продажам
Центр прибыли	Оптимизация доходов и расходов	Генерация прибыли	Рентабельность и маржа
Инвестиционные центры	Длительное развитие	Менеджмент капитала	Рентабельность инвестиций, ROI

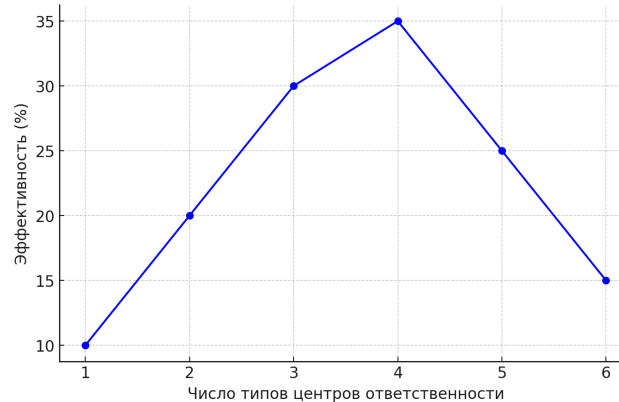


Рис. 2. Эффективность в зависимости от числа типов центров ответственности.

реальными и предположительными итогами деятельности. К примеру, для центров затрат может устанавливаться цель минимизации отклонений от бюджета. Для центра прибыли целью анализа может быть повышение рентабельности, а для инвестиционных центров увеличение ROI.

Далее выполняется сбор данных, который является важным процессом, так как обуславливает достоверность выводов. Данные могут включать разнообразные варианты финансовой отчётности и операционные показатели. Также здесь могут использоваться итоги собственной аудиторской проверки организации и данные по реализации актуальных проектов. Для сбора указанных данных может применяться метод взаимодействия с руководителями центров ответственности, к примеру, интервью. Также возможно анализировать отчёты ERP-систем (SAP, 1C) и наблюдать процессы.

При этом следует понять, что для каждого центра существуют соответствующие оценочные

критерии. К примеру, для центра затрат такими критериями являются анализ выполнения бюджета и коэффициент использования ресурсов, а для центра доходов критерии состоят в выполнении требуемого плана доходов, а также объёме продаж. Центр прибыли, в свою очередь, анализируется через маржинальную прибыль и рентабельность продаж. Для того чтобы оценить инвестиционные центры, используются ROI, внутренняя норма доходности (IRR) и длительность окупаемости инвестиций.

К примеру, центр прибыли оценивается по формуле:

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{доходы}} \times 100\%$$

Кроме того, анализ продуктивности деятельности центров ответственности может применять количественные и качественные критерии. Количественный анализ использует финансовый и не финансовые показатели. В частности, сопоставляются предполагаемые и реальные показатели,

а также выполняется расчёты основных коэффициентов, таких как рентабельность, целесообразность затрат и уровень производительности.

Качественный анализ позволяет оценить организацию работы центров. В частности, степень соответствия задач стратегическим целям, менеджмент ресурсов и уровень взаимодействия разных центров.

Для анализа данных могут применяться разные методики, к примеру, анализ отклонений сопоставляет предполагаемый и реальные данные, благодаря чему отклонения и выявляются. В частности, благодаря такому методу возможно понять причины отсутствия достижения целей по выручке или причины чрезмерных бюджетных расходов.

ABC-анализ используется для того, чтобы определить наиболее значимые центры ответственности, которые дают наибольшую прибыль или контролируют основные расходы.

Также довольно распространённым вариантом комплексного анализа центров ответственности является балансовая карта показателей, как довольно объёмный и точный метод. Благодаря использованию балансовой карты есть возможность проанализировать центры ответственности со стороны финансов и собственных процессов, а также с точки зрения клиентов и инноваций.

Следует упомянуть метод SWOT-анализа применительно к работе каждого центра. В таблице 1 при использовании данного метода сопоставляются разные центры друг с другом, что позволяет выявить преимущества и недостатки каждого центра, а также определить внешние факторы.

Для того чтобы выполнять оценку взаимодействия с операционными процессами центры ответственности могут анализироваться с использованием диаграмм потоков данных или матрицы ответственности. Благодаря использованию диаграмм есть возможность визуализировать, как двигаются данные и ресурсы. В свою очередь, матрицы ответственности определяют

зоны и роли ответственности сотрудников [1].

По итогам анализа делаются выводы и составляются соответствующие рекомендации. В частности, рекомендации касаются улучшения менеджмента с центрами ответственности, реорганизации заданных процессов и возможностей более оптимально перераспределять ресурсы. Важно понять, что методология анализа центров ответственности позволяет не только оценивать их текущую эффективность, но и выявлять резервы для улучшения работы всей организации. Безусловно для анализа требуется системный подход, а также анализ может выполняться только при наличии точных и актуальных данных, что наделяет современные ERP-системы дополнительной актуальностью.

Благодаря данной диаграмме можно наблюдать, как распределяются основные функции организации между разными центрами ответственности. В частности, здесь наблюдаем акцент на финансовом учёте, что говорит про фиксацию на ближнюю перспективу. Также можно заметить недостаточное внимание к управлению проектами, что в дальнейшем может привести к снижению адаптивности. Данная диаграмма показывает, что зачастую функции в организациях примерно так и распределяются. Можно сделать вывод, что более гармоничный менеджмент в организациях требует небольшого смещения на проекты, интегрируя его с другими функциями центров ответственности.

Например, можно предположить, что выполнен анализ некой производственной компании, где аналитика центров ответственности привела к сокращению операционных затрат на 15%. При этом для реорганизации процессов выделили основные центры затрат, разработали новые KPI для оценки качества продукции и через общую платформу данных выполнили интеграцию.

Таким образом, системный подход к аналитике центров ответственности даёт улучшенные показатели, а также большую продуктивность всей организации. В дальнейшем рекомендуется внедрять новые цифровые решения, разраба-



Рис. 3. Покрытие функций центрами ответственности.

тывать индивидуальные KPI для каждого центра и пересматривать структуру центров с учётом изменений на рынке [8].

В завершение следует сказать, что в центре ответственности представляют весьма серьёзный и продуктивный способ, чтобы анализировать операционные процессы. Применение центров

ответственности позволяет достигать стратегических задач, а также снижает затраты. Тем не менее важно понять, что методы анализа должны применяться с учётом регулярного мониторинга и адаптации. Только учёт актуальных условий позволяет получить для организации устойчивое развитие.

### Библиографический список

1. Бестаева Л. И. Организация процедуры взаимодействия финансовых служб при проведении внутреннего аудита // Аудиторские ведомости. – 2021. – № 2. – С. 40–42.
2. Борисюк А. А., Гаджиев Г. М. Нефинансовая отчетность как инструмент «обратной связи» компании и проблемы ее развития в РФ // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – 6–2 (76). – С. 17–21.
3. Витевская О. В., Горышкин Р. Д. Управление в условиях крайней неопределенности // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 1. – С. 128–131.
4. Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов. – 6-е изд. – М. : Юрайт, 2023. – 249 с.
5. Митенков А. В. Инструментарий трансформации модели поведения в организации // Стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз : Материалы Республиканского научного семинара, Донецк, 19 мая 2023 года. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2023. – С. 167–172.
6. Петров А. М., Петрова О. А. Арктическая зона Российской Федерации: социально-экономическое развитие и возникающие проблемы // Экономические науки. – 2022. – № 213. – С. 162–166. – DOI: [10.14451/1.213.162](https://doi.org/10.14451/1.213.162).
7. Петров А. М., Шнайдер В. В., Гаврилов Д. В. Внутренний финансовый контроль и внутренний финансовый аудит – инструменты устранения финансовых нарушений // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, 4(33). – С. 271–276. – DOI: [10.26140/anie-2020-0904-0064](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0064).
8. Пирогова С. В., Бакирова А. М., Ефимова Ю. Ю. Особенности организационного поведения персонала // Менеджмент в социальных и экономических системах : Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 16-17 декабря 2022 года. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 264–265.
9. Штиллер М. В., Островская О. Л. Нефинансовые риски: понятие, классификация и управление. – СПб. : Издательство СПбГЭУ, 2021. – С. 136–148.
10. Application of Steinberg Model for Vibration Lifetime Evaluation of Sn-Ag-Cu-Based Solder Joints in Power Semiconductors / M. Kavitha [et al.] // IEEE Transactions on Components, Packaging and Manufacturing Technology. – 2021. – Mar. – Vol. 11, no. 3. – P. 444–450. – ISSN 2156-3985. – DOI: [10.1109/tcpmt.2021.3051318](https://doi.org/10.1109/tcpmt.2021.3051318).