

УДК 338.24.01

Макаров Леонид Михайлович,

кандидат экономических наук, доцент,

кафедра экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях

Институт экономики и управления

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ СЛУЖБ

Аннотация:

В статье рассмотрены критерии эффективности централизованных вспомогательных служб в холдингах, алгоритм принятия решений по усилению степени централизации.

Ключевые слова:

Вспомогательные службы, общий центр обслуживания, синергетический эффект, степень централизации, централизация или децентрализация.

Решение задачи централизации или децентрализации полномочий – это проблема выбора оптимальной организационной структуры, степень централизации определяется эффективностью данной структуры предприятия. Централизация улучшает координацию и контроль организационных функций, избегает ситуации развития одних отделов за счёт других, снижает вероятность ошибочных решений за счёт более квалифицированных сотрудников, позволяет решать проблемы более дешёвыми и доступными ресурсами [1].

Развитие вспомогательных служб внутри холдинга связано с синергетическим эффектом – повышением производительности труда от объединения функций отделов каждого из предприятий [2]. Включается эффект масштаба (снижение стоимости услуг за счёт увеличения объёма оказания услуг), эффект охвата (снижение стоимости и возможного оказания нескольких видов услуг), возрастающая отдача от масштаба (большее увеличение выпуска услуг при малом увеличении затраченных ресурсов), перелив знаний (быстрый обмен информацией и технологиями, появление нововведений) и формирование единого спроса на рынке факторов производства. Положительный внешний эффект достигается за счёт централизации управления (сосредоточение принятия решений в едином центре), концентрации (горизонтальное и вертикальное объединение на одной площадке, эффект локализации и урбанизации), специализации (горизонтальное и вертикальное функциональное разделение на определенные операции для выпуска отдельных видов услуг), кооперации (активное сотрудничество) и диверсификации (расширение выпуска услуг за счёт освоения новых видов услуг).

Алгоритм решения задачи «централизации или децентрализации» подобен алгоритму «аутстаффинг или инстаффинг» («аутсорсинг или инсорсинг», «производить или покупать»). В краткосрочном периоде решается с помощью количественного метода, а в долгосрочном периоде необходимо соответствовать стратегической цели. Выбор стратегии, тактики и оперативного плана формируется с помощью треугольника Энтони.

Стратегия для централизованных вспомогательных служб состоит в том, чтобы оказывать сторонним организациям более дешёвые услуги с помощью более эффективных инструментов, в том числе оказывать услуги и предприятиям холдинга.

Данные службы должны окупать вложенные затраты в свои создания. ФОТ служб (в т.ч. количество сотрудников) должен существенно зависеть от премиальной части, рассчитываемой от получаемого экономического эффекта данной службы. Минимальные расходы по созданию будут связаны с размещением служб на территории одного из предприятий группы, а сам состав сотрудников может формироваться из сотрудников отдела одного из предприятий.

Для выполнения стратегических задач централизованные вспомогательные службы могут использовать следующие тактические приёмы работы:

- финансовая служба:
 - формирование пакета финансовой отчётности, АФХД, расчёт КРІ топ-менеджеров, сравнительный анализ деятельности предприятий (собственник и предприятия получают независимую оценку деятельности топ-менеджеров и в целом предприятия);
 - разработка и сопровождение бизнес-планов (предприятия получают «дешёвый» пакет документов без привлечения сторонних организаций);
 - формирование пакета юридических и бухгалтерских документов, сопровождение соглашений с кредитными организациями (предприятия – возможность получение кредитных ресурсов);
 - администрирование работы с дебиторской задолженностью, участие в юридическом сопровождении сделок (предприятия – снижение расходов по обслуживанию долга, не портят отношения с контрагентами);
 - услуги по реализации неликвидов, активов, управлению запасами (предприятия – дополнительное финансирование);

- казначейские услуги, сопровождение договоров банковского обслуживания, ведение переговоров (предприятия – ускоренный срок оплаты за счёт одновременного согласования и оплаты, перекрестной оплаты, близости к банкам);
 - ответы на различные запросы (аудиторов, исполнительных органов власти и пр.), прохождение проверок (аудиторских, налоговых) (предприятия получают оперативность ответов на запросы от третьих лиц в рамках корпоративной стратегии без дополнительных согласований с управляющей компанией);
 - ведение полного пакета услуг финансовой службы на предприятиях (предприятия – возможность замены сотрудников на период отпусков и увольнения).
 - экономическая служба:
 - исследование рынка материалов и услуг, получение давальческого сырья (предприятия получают поставку продукции по рыночным ценам);
 - расчёт трансфертных цен внутригруппового оборота (предприятия – закрытие потребностей ТМЦ);
 - выстраивание транспортно-логистических цепочек (предприятия – снижение стоимости транспортных услуг);
 - управление активами, сдача в аренду (предприятия – дополнительное финансирование);
 - соучастие и поддержка в тендерах (предприятия имеют возможность закрыть тендер комплексно);
 - расчёт спецификаций, калькуляция себестоимости новой продукции, план-фактный анализ себестоимости (предприятия – независимую оценку деятельности, оперативное ценообразование, плановую стоимость для ведения учёта, использование прогрессивных методов учёта);
 - администрирование крупных проектов (предприятия – диспетчеризацию крупных проектов);
 - ведение полного пакета услуг экономической службы на предприятиях (предприятия – возможность замены сотрудников на период отпусков и увольнения, стажировка сотрудников в УК перед работой на предприятиях, ротация кадров, аутстаффинг).
 - бухгалтерия:
 - подготовка и сдача налоговой и бухгалтерской отчётности (предприятия получают возможность сконцентрировать свои усилия на производственных задачах, а не на фискальных);
 - оптимизация налогообложения (предприятия – уменьшение налога на прибыль);
 - сопровождение налоговых проверок на предприятиях (предприятия – профессиональную поддержку налоговых консультантов);
 - консультирование по налоговым и бухгалтерским вопросам (предприятия – профессиональную поддержку налоговых консультантов);
 - ведение полного пакета бухгалтерских услуг на предприятиях (предприятия – возможность замены сотрудников на период отпусков и увольнения, перевод на аутсорсинг, стажировка сотрудников в УК перед работой на предприятиях, ротация кадров).
 - контрольно-ревизионная служба:
 - внешний обязательный аудит (предприятия – относительно дешёвые, гарантированные, срочные, положительные годовые аудиторские заключения);
 - анализ сделок, рекомендации по ведению и корректировкам бухгалтерского и налогового учёта, формирование аудиторского мнения (предприятия – экспертные заключения по спорным налоговым и бухгалтерским вопросам, выявление и устранение нарушений);
 - сопровождение при налоговых проверках, запросах ФНС и исполнительных органов власти (предприятия – срочные экспертные мнения, аудиторское сопровождение);
 - знакомство с изменениями в законодательстве, обучение сотрудников (предприятия – снижение рисков, штрафов и пеней по налоговым претензиям);
 - внутренний аудит по бизнес-направлениям (предприятия – снижение рисков);
 - участие в проведении инвентаризации активов и обязательств (предприятия получают дополнительных сотрудников для ускорения процесса инвентаризации);
 - услуги по противодействию синдикатных схем (потери коммерческой самостоятельности в снабжении и реализации продукции), мошенническим действиям сотрудников (предприятия – рыночную свободу действий);
 - услуги внешнего и внутреннего аудита для третьих лиц (предприятия – снижение постоянных затрат на содержание службы).
 - ИТ-служба:
 - администрирование баз данных группы предприятий (предприятия – снижение расходов по администрированию программных продуктов);
 - обслуживание интернет-магазинов, площадок получения/размещения заказов (предприятия – снижение расходов на администрирование web-сайтов, тендерных площадок).
 - другие службы (отдел персонала, служба безопасности и т.д.) оказывают собственные услуги.
- Централизованные вспомогательные службы могут использовать следующие пункты в своих оперативных планах:
- финансовый блок:

- создание единой учётной политики (налоговая, бухгалтерская, управленческая) по всем предприятиям, в рамках которых создаётся единая учётная система с целью консолидации определений, классификаций событий, составления корпоративной отчётности для внутренних и внешних пользователей;

- создание единой базы данных (налогового, бухгалтерского, управленческого учёта) и систем клиент-банк с целью хранения и анализа данных для оценки деятельности бизнес-направлений и топ-менеджеров, проведения клиринговых операций;

- создание единой базы активов (основных средств, НМА, технической, рабочей, юридической документации) с целью управления активами (сдачи в аренду, выделения в отдельные бизнес-направления, передача в долевое участие);

- создание единого архива расчётов бизнес-планов, ТЭО, калькуляций крупных коммерческих заявок, созданных моделей и единичных образцов в форме шоу-рума, выставочных мест и интернет-площадок с целью нахождения инвесторов, привлечённого и заёмного капитала.

- экономический блок:

- анализ входящих цен поставщиков материалов и услуг подрядчиков, сравнительный анализ по группе, исследование рынка по запросам;

- анализ цепочки стоимости продукции и поставщиков (стратегических партнеров) для оценки добавочной стоимости с целью выявления сравнительных преимуществ;

- анализ входящих заявок от клиентов, нахождение поставщиков;

- создание системы планирования;

- расчёт создания виртуальных заводов, мобильных производственных площадок.

- бухгалтерский блок:

- создание компании (или в структуре УК) с декларируемыми услугами по ведению и восстановлению бухгалтерского учёта и предоставлению консалтинговых услуг;

- создание и работа в единой информационной базе группы предприятий;

- создание блока предоставления и обучения работы в бухгалтерских программах (1С).

- аудиторский блок:

- создание компании (микропредприятия) с аудиторской лицензией и профессиональными сотрудниками;

- создание прозрачной системы оценки X-неэффективности предприятий (показатели убыточности, маломаржинальности продукции, недозагруженности персонала, отсутствие мотивации у сотрудников, нарушений и отклонений от производственной системы) в форме финансового контроля, отчётности, проверки наличия отработанного порядка действий с предопределёнными шагами по различным бизнес-процессам;

- создание канала коммуникации с рядовыми сотрудниками, клиентами и поставщиками для анализа деятельности топ-менеджмента, могут ли решать проблемы и задачи с помощью корпоративных процедур (стандартов, регламентов, положений) и при этом приносить добавочную стоимость;

- создание единого документооборота;

- создание базы данных ТМЦ (стоимости, поставщиков, договоров) для сравнительного анализа с целью уменьшения переменных и постоянных затрат;

- проведение инвентаризаций активов и обязательств (плановых и внеплановых), расчёт резервов, сверка остатков, движения и переводов в пути денежных средств по банк-клиенту.

- информационный блок:

- создание ит-компании (микропредприятия) с профессиональными сотрудниками и возможностью получать государственные льготы;

- создание единой информационной базы;

- создание облачного хранения информации группы предприятий;

- создание единой интернет-площадки.

Сотрудники служб получают успешный опыт прохождения профессиональных задач, навыки, квалификацию, требования к аттестациям. Кроме того, они должны быть замотивированы на получение экономического эффекта и склонны к переработкам, командировкам. Количество сотрудников службы, а значит их ФОТ и расходы на содержание, должны позволять службе работать и получать дополнительный доход на свободном рынке данных услуг.

Оценка эффективности централизованных служб определяется показателями снижения рисков, увеличением прозрачности хозяйственной деятельности, уровнем автоматизации процессов, снижением текущих затрат и ростом стоимости бизнеса.

Централизованные службы могут демонстрировать и отрицательный эффект от своей деятельности из-за собственной X-неэффективности (не рискуют, сокращают нагрузку, демпинга, немотивированности сотрудников), бюрократии, отсутствии информации от предприятий, коррупции, оппортунистического поведения сотрудников, неоправданного увеличения штата и затрат (убыточность, мягкое бюджетное ограничение). Неэффективность централизованных служб толкает собственника и руководство предприятий на создание дублирующих служб на местах и их дальнейшее развитие на каждом из предприятий. Может возникнуть «маятник централизации», когда борьба за эффективность ведёт к централизации, а затем тренд

меняется на противоположный из-за негативных последствий, которые в последствие начинают решать с помощью централизованного функционала [3].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1993. – 702с. – С.348-352 – ISBN 5-85900-015-4
2. Анисимов Д. Действенный способ экономии на содержании вспомогательных служб//Финансовый директор №5. – 2011. – С. 60-63.
3. Розин М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента — М.: Альпина Паблишер. 2011. – 336с. – ISBN 978-5-9614-1357-1

Leonid Makarov

Candidate of Economic Sciences, Assistant professor,
Department of Economics and Management at Metallurgical and Machine-Building Enterprises,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin
Ekaterinburg, Russian Federation

CENTRALIZATION OF SUPPORT SERVICES

Abstract:

The article discusses the criteria for the effectiveness of centralized support services in holdings, the algorithm of decision-making to strengthen the degree of centralization.

Keywords:

Support services, common service center, synergetic effect, degree of centralization, centralization or decentralization.