

УДК 658.1

А.И. ПОДГОРНАЯ,

кандидат экономических наук, доцент

Казанский (Приволжский) федеральный университет

СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМА ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье исследуются проблемы создания механизма инновационно-технологического развития предприятия, решаются проблемы внедрения инноваций и контроля над инвестициями. Проводится анализ качественного подхода к оценке эффективности центров ответственности. Рассматривается трансформационная роль инноваций и технологического развития.

Ключевые слова: инновации; эффективность; предприятие; центр ответственности; издержки; технологический прогресс.

Сущность создания инновационно-технологического механизма развития российских предприятий заключается в решении двух основных задач: внедрения инноваций и контроля над инвестициями. Первая задача частично решается путем закупки инновационных технологий за рубежом. Однако известно, что существует негласное соглашение не пропускать в Россию современные технологии. Это оправдывается незащищенностью прав собственности и нежеланием возвращать конкурента. Имеющиеся российские технологические аналоги, хоть и более доступны по цене, но отличаются по качеству и сроку службы. Закупив инновационные технологии, предприятие становится полностью «подконтрольным» в плане производства, так как современные контракты не позволяют вносить совершенствования в технологии. Чаще всего срабатывает следующая схема: предложения принимаются на рассмотрение в письменном виде, отклоняются, а через пару лет предприятие закупает «усовершенствованные» технологии. Российский рынок инновационных технологий хоть и начинает активно развиваться, но ему еще далеко до уровня покрытия минимальных потребностей российского рынка.

Вторая задача связана с прозрачностью ведения бизнеса. Можно было бы решить эту проблему путем партнерства с технологически развитыми предприятиями. Однако для зарубежных партнеров высок риск потери вложенных средств, при этом показатель отдачи от инвестиций не гаран-

тирован. Очень немногим предприятиям удалось решить эту задачу. Тем не менее, анализируя опыт А. Коркунова и других успешных предпринимателей, можно сказать, что это реальная задача.

Разработка качественной и прозрачной системы для управления в настоящее время актуальна для многих предприятий. Исходная точка создания системы – персонафикация ответственности за принятие решений, определение структуры центров ответственности на предприятии, разработка персональных финансовых и комплексных показателей, характеризующих эффективность работы этих центров. Для каждого из последних определяются цели, составляются планы, ведется учет результатов, оценивается деятельность руководителей и сотрудников с учетом контролируемых затрат. Поскольку центр ответственности – это структурное подразделение предприятия, руководитель которого несет ответственность за вложенные материальные и финансовые ресурсы, то проблема с прозрачностью и контролем за вложенными средствами, казалось бы, решена. Достаточно соблюсти иерархию центров ответственности. Центр ответственности, использующий различные ресурсы (материальные, человеческие, финансовые), получает на входе и на выходе результат в виде продукции, работ или услуг, и с помощью механизма трансфертных цен может переходить в другие центры ответственности или внешнее окружение предприятия.

В реальной практике российских предприятий часто встречаются подразделения со статусом

смешанного центра ответственности, которые сочетают в себе признаки двух или нескольких классических центров ответственности. В таких случаях усложняется система оценки и дифференциации деятельности. Другая крайность – центры ответственности воспринимаются на предприятии как исключительно финансовые термины. Появляются «виртуальные» центры ответственности, несущие исключительно учетные функции. Они создаются не для управления, а для учета. В этом случае функции логично разделяются: учетом занимаются финансовые службы, а управлением – генеральный директор [1].

Чтобы избежать подобного разделения, центр ответственности возглавляет, как правило, руководитель подразделения, реально управляющий бизнес-процессами. Выход этого бизнес-процесса оценивается соответствующим финансовым показателем. Зачастую финансовые показатели должны быть дополнены нефинансовыми, а руководитель должен иметь возможность влиять на результат, то есть отвечать только за релевантные затраты. В этом случае общепринятая классификация центров ответственности становится прозрачной и понятной, а необходимость создавать новые типы центров ответственности сама собой пропадает. Это практически исключает такую практику, когда руководители подразделений на предприятии отвечают за показатели, которыми не могут управлять, и при этом важные показатели деятельности вообще остаются без присмотра. Такое распределение ответственности приводит к психологически очевидному результату: если реальной возможности управлять процессом нет, а ответственность за показатель вменена, руководитель будет пытаться фиктивно управлять самим показателем через учетно-бумажный процесс.

На наш взгляд, в кризисный период в предприятиях с повышенным риском проблема решается построением качественно организованной системы контроля эффективности работы центров ответственности.

Эффективность центра ответственности определяется достижением поставленных целей (как финансовых, так и нефинансовых) или эффективностью использования ресурсов (соотношение выхода и входа). При этом наиболее эффективным является центр ответственности, который выполнил поставленные перед ним цели, затратив

запланированное количество ресурсов. Обратим внимание, что экономия в данном случае будет означать несоблюдение технологии (что скажется на качестве) или нереалистичное планирование. Ситуация перерасхода тоже не может быть однозначно оценена, если на входе ресурсы не прошли контроль качества. Стремление к экономии в отделе закупок может привести к увеличенным расходам в процессе производства. Вопрос оценки эффективности центров ответственности, построения системы оценки эффективности, сочетающей в себе качественные и количественные оценочные показатели остается открытым, так как эффективность центров ответственности определяет эффективность предприятия в целом, то это, в конечном счете, отражается на его положении на рынке, способности создавать стоимость и повышать капитализацию. Поэтому финансовые показатели, используемые для оценки эффективности, зависят от уровня возложенной на руководителей ответственности. Оценка может основываться на учете абсолютных величин. Однако этот метод малоэффективен, так как сами по себе величины без сравнения с другими показателями для целей контроля бесполезны. Например, на многих предприятиях сравнивают финансовые показатели текущего периода с такими же показателями предыдущего. Это позволяет определить базу для оценки текущих показателей. Метод используется в основном из-за своей простоты. Однако изменчивость российской действительности зачастую делает условия производства и сбыта продукции несопоставимыми. К тому же такой метод имеет тенденцию к постепенному росту затрат.

Еще одним распространенным способом является сравнение фактических показателей с плановыми (учетными). Но и он имеет ограничения, характерные для предыдущего метода. Возникает необходимость индивидуального подхода к оценке деятельности центров ответственности, исходя из релевантности затрат и степени влияния на показатели при выходе.

Индивидуальный подход сталкивается с проблемой децентрализации полномочий, ответственности, оценки результатов. В процессе принятия решений смогут участвовать больше сотрудников. Это увеличит круг потенциальных кандидатов на высшестоящие руководящие должности и гипотетически может повысить уровень квалификации. Но

чаще всего это приводит к обострению конкуренции между сотрудниками, напряжению в коллективе и выживанию потенциально талантливых сотрудников. Известно, что децентрализация эффективна до определенной степени, а централизация жизненно необходима для предприятия. При разделении власти и ответственности на предприятии ускоряется процесс принятия решений качественно лучшего уровня, так как руководители центров ответственности более детально знают причину проблемы и при ее решении занимаются непосредственно источником проблемы, а не устранением ее последствий. Кроме того, руководители подразделений обосновывают решения, учитывая релевантные затраты, прибыль, а не более узкие производственные показатели, определяя в том числе долю прибыли центра ответственности в прибыли предприятия как результат собственных усилий, что повышает их мотивацию в эффективности работы подразделения. Значительным плюсом для руководителей высшего звена будет освобождение времени, и в их непосредственной функции останется в основном стратегическое планирование и деятельность более высокого уровня.

Индивидуальный подход окажется неэффективным, если ограничения будут существенно влиять на компетенцию принятия решений руководителями центров ответственности или длительной процедуры согласования принимаемого решения с вышестоящим руководством. Также возможно возникновение проблем при разграничении оперативных и стратегических обязанностей или определении полномочий принятия соответствующих решений на разных уровнях.

Важным условием функционирования учета по центрам ответственности является наличие системы трансфертных цен на предприятии. Трансфертное ценообразование позволяет проследить взаимосвязь между центрами ответственности, так как оно связано с обменом данными с центрами затрат, прибыли и инвестиций. Естественно, трансфертное ценообразование характерно для децентрализованной структуры управления предприятием. Оно призвано выполнять функции обмена информацией, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений по повышению эффективности центров ответственности, формирования сведений, с помощью которых можно оценивать доходы каждой структурной единицы, целесообразность и

эффективность ее работы, повышение конгруэнтности стратегических и локальных целей и задач.

Трансфертная цена существенно влияет на отчетные показатели центра ответственности и поэтому сама по себе является важным показателем оценки деятельности подразделения. Мы считаем, что трансфертные цены должны устанавливаться так, чтобы для каждого из центров можно было определить не только реальное значение расходов, но и прибыли, что в дальнейшем позволит сформировать развернутую информационную систему объективной оценки эффективности и выявления проблем в деятельности предприятия. Преимущество трансфертных цен в том, что они должны помогать руководителю центров ответственности принимать решения, оптимальные для предприятия в целом, и достаточно просто увязывать цели предприятия и цели центров ответственности.

При централизации управления производства обмен продукцией и услугами между центрами ответственности осуществляется преимущественно на основе фактической себестоимости, а при децентрализации цена внутрифирменной передачи должна назначаться с таким расчетом, чтобы с ее помощью можно было определять достоверный показатель прибыли для каждого подразделения. Выбор цены внутрифирменной передачи имеет значение не только для выявления результатов деятельности подразделения, но и для принятия решений при рассмотрении альтернативных вариантов производства.

В случае децентрализации прибыли по центрам ответственности возникают проблемы принятия эффективных для одного подразделения решений без учета последствий для эффективности других и всего предприятия. Такой результат возникает в случаях отсутствия согласованности между общими целями предприятия, а также из-за недостатка информации у руководителей центров ответственности о том, как отразятся их решения на других подразделениях. Иногда подобные проблемы решаются делегированием высшим руководством права на принятие решения, что может привести к потере контроля над децентрализованными действиями.

Оптимальное соотношение принятия децентрализованных решений в значительной мере зависит от способности руководства оценивать эффективность центров ответственности. Огра-

ничения могут быть наложены, если руководители не смогут измерить результаты деятельности центра ответственности в непосредственной связи с показателями прибыли или возникнет необходимость взаимосвязи стратегий подразделений с общей стратегией.

Возможны различные подходы к оценке деятельности центров ответственности. Например, оценка оперативной деятельности, когда руководители подразделений ищут пути улучшения результатов своей работы. Или экономическая оценка, когда руководство решает, приносит ли деятельность подразделения прибыль в соответствии с произведенными затратами. Чистая прибыль является менее эффективным показателем, поскольку включает расходы, не контролируемые руководителями подразделений. Для оценки эффективности работы подразделений возможно также использование показателя маржинального дохода.

Однако маржинальный доход не всегда является критерием, который учитывается при формировании политики продаж. Например, более важными критериями являются политика развития предприятия и снижения рисков. Предприятие может представлять весь ассортимент продукции вне зависимости от маржинального дохода. Следовательно, чтобы деятельность центров ответственности не шла вразрез со стратегическими интересами предприятия, необходимо установить дополнительные целевые показатели.

Также существуют центры ответственности, которые непосредственно не управляют доходами и прибылью. Основным критерием эффективности работы таких подразделений является выполнение планового задания по выпуску и требований к качеству продукции, но качество продукции при этом прямо связано с соблюдением норм потребления ресурсов. Неправильная постановка целей для центров нормативных затрат оказывается особенно опасной для предприятия. Для производственного подразделения гораздо важнее выполнить план производства в срок в надлежащем качестве, даже с небольшим превышением затрат, чем, сэкономив, выпустить продукцию на выброс. В первом случае сталкиваемся с причинами перерасхода, во втором случае – с убытками, ведущими к банкротству предприятия.

Центры ненормируемых затрат не имеют прямой связи между объемом потребляемых ресурсов

и результатом. Так как проследить взаимосвязь между затратами и эффективностью деятельности таких подразделений трудно, для оценки необходимо включать качественные показатели. Краткосрочная экономия на таких затратах в текущем периоде может повлечь серьезное усложнение экономического положения в перспективе.

Также важно находить баланс между необходимостью координировать деятельность центра прибыли со стратегией компании в целом и той степенью самостоятельности, которая требуется для управления прибылью. Если деятельность центра прибыли в большей степени регулируется или он не имеет возможности самостоятельно выходить на внешний по отношению к предприятию рынок, то его руководитель будет пытаться достичь требуемых показателей неприемлемыми для предприятия путями.

Оценка эффективности центра инвестиций не может ограничиться только финансовыми показателями, так как показатели имеют существенные недостатки в качестве инструментов мотивации руководителей подразделений. В краткосрочной перспективе всегда остаются способы внешнего улучшения этих показателей, негативно отражающиеся на долгосрочных перспективах бизнеса.

Можно сделать вывод, что формирование финансовой структуры следует начинать с описания бизнес-процессов. Если бизнес-процессы выделены профессионально, то сразу же станут очевидны любые имеющиеся несоответствия организационной структуры бизнес-процессам предприятия. В этом случае различия между формируемой на основе анализа бизнес-процессов финансовой структурой и существующей организационной структурой, как правило, приводят к изменениям именно в организационной структуре. Необходимо формировать максимально простую и прозрачную финансовую структуру, которой легче управлять.

Некоторых менеджеров формирование такой структуры мотивирует на минимизацию объема вменяемых центру ответственности косвенных затрат, и они тратят много времени на выяснение, сколько, зачем и как распределяются затраты между подразделениями. Такой подход приводит к демотивации и снижению доверия к руководству. У генеральных директоров в свою очередь может возникнуть иллюзия, что руководители подразделений действительно контролируют распре-

деленные в их бюджеты суммы затрат. В результате за контроль обоснованности таких затрат и эффективность выполнения централизованных функций не отвечает на предприятии никто.

Тем не менее эффективный контроль деятельности центров ответственности приводит к прозрачности показателей деятельности предприятия и помогает решить проблему ресурсного обеспечения механизма инновационного развития предприятий в условиях модернизации национальной экономики.

Вступление России в ВТО дает предпосылки остановиться на рассмотрении влияния открытых инноваций, наиболее адекватно отражающих процессы развития инновационной деятельности предприятий в условиях глобализации, поскольку они включают открытие инновационного процесса экономической системы, способствуют активному стратегическому использованию ресурсов внешнего мира для усиления собственного инновационного потенциала. Данный процесс реализуется благодаря интернационализации науки, кооперации между предприятием и исследовательскими учреждениями, кооперации с другими предприятиями, покупки лицензии, патента, венчурной схемы и т.п. Открытые инновации запускают механизм, в рамках которого могут и должны быть использованы внешние и внутренние идеи, повышающие конкурентоспособность на рынке (в том числе процесс совершенствования собственных технологий).

Ключевой проблемой остается неэффективная структура российских инноваций – избыточный перекоп в сторону закупки готового оборудования за рубежом в ущерб внедрения собственных новых разработок. Сальдо баланса России с положительного в 2000 г. (20 млн долларов) поступательно снижалось и уже через десять лет составило минус 1,008 млрд долларов. Примерно за это же время страны-лидеры в области инноваций достигли значительного профицита технологического баланса (США – в 1,5 раза, Великобритания – в 1,9 раза, Япония – в 2,5 раза). К сожалению, в России низка не только доля инновационно активных предприятий, но и интен-

сивность затрат на технологические инновации, которая составляет 1,9% (аналогичный показатель в Швеции – 5,5%, в Германии – 4,7%) [2].

Мы предлагаем проводить процесс совершенствования инновационных механизмов развития предприятия в соответствии с правилами формирования открытой инновационной системы, когда понятие инновации рассматривается с позиции конкурентного преимущества, анализируется восприимчивость к инновациям общества и стратегия развития предприятия, используется модель инновационного саморазвития предприятия, что невозможно также без развития человеческого потенциала. При этом сложившийся в региональной среде механизм взаимодействия ресурсов предприятия, конкурентной среды рынка и существующих инноваций с условием их доступности позволяет выбрать и обосновать наиболее рациональный вариант развития предприятия.

Для реализации предложенного подхода необходимо создание балансирующего механизма управления. Он должен регулировать функции, структуры и процессы генерации, адаптации, коммерциализации, модернизации и координации создания инновационных продуктов в стратегии инновационного развития [3, с. 21]. Для решения задачи регулирования требуется управление процессом инновационного замещения материальных и нематериальных ресурсов по условиям конкурирующей новизны, конкурентных затрат, активизации спроса, создания высокотехнологичных бизнес-процессов производства и реализации.

Список литературы

1. Ковальчук Ю.А. Стратегическое управление эффективностью модернизации. – М.: БИНОМ: Лаборатория знаний, 2010. – 246 с.
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. – URL: <http://www.gks.ru>
3. Топузов Н.К. Моделирование механизма управления ресурсосбережением в инновационно-технологическом развитии корпорации // Методология и практика антикризисного управления: материалы V Всероссийской дистанционной науч.-практ. конф. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2010. – С. 18–26.

В редакцию материал поступил 13.04.12

Информация об авторе

Подгорная Алла Игоревна, кандидат экономических наук, доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет
 Адрес: 420008, г. Казань, ул. Кремлевская, 18, тел.:(843) 231-54-15
 E-mail: Oreola77@mail.ru

A.I. PODGORNAYA,
PhD (Economics), Associate Professor
Kazan (Volga) Federal University

**FORMING OF A MECHANISM OF INNOVATIVE-TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT
OF AN ENTERPRISE UNDER MODERNIZATION OF NATIONAL ECONOMY**

The article investigates the issues of creating a mechanism of innovative-technological development of an enterprise, and solves the problems of innovations implementation and control over investment. The qualitative approach to estimating the responsibility centres efficiency is analyzed. The transformational role of innovations and technological development is discussed.

Key words: innovations; efficiency; enterprise; responsibility centre; costs; technological progress.

References

1. Koval'chuk Yu.A. *Strategicheskoe upravlenie effektivnost'yu modernizatsii* (Strategic management of modernization efficiency). Moscow: BINOM: Laboratoriya znaniy, 2010, 246 p.
2. <http://www.gks.ru>
3. Topuzov N.K. Modelirovanie mekhanizma upravleniya resursoberezheniem v innovatsionno-tekhnologicheskom razvitii korporatsii (Modeling of a mechanism of resource-saving management in innovative-technological development of a corporation), *Metodologiya i praktika antikrizisnogo upravleniya: materialy 5th Vserossiiskoi distantsionnoi nauch.-prakt. konf.* Chelyabinsk: Izd. tsentr YuUrGU, 2010, pp. 18-26.

Information about the author

Podgornaya Alla Igorevna, PhD (Economics), Associate Professor Kazan (Volga) Federal University
Address: 18 Kremlyovskaya Str., Kazan 420008, tel.: (843) 231-54-15
E-mail: Oreola77@mail.ru
