

УДК 338.93  
ББК 65.9(2P)30-87

А 674 **Анисимов Б.Н., Титов В.В. Управление реальными экономическими процессами на основе хозяйственного расчета / Под ред. Н.А. Кравченко.** – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. – 196 с.

ISBN 978-5-89665-255-7

Монография посвящена актуальной теме разработки методологического подхода к формированию теоретических и прикладных аспектов инновационной бизнес-модели предприятия, фирмы, основой которой становятся принципы хозрасчетного экономического управления, самоорганизации и самоуправления, стимулирующие повышение производительности и эффективности труда каждого сотрудника, отдельных подразделений и в целом предприятия. Один из вариантов такой модели представлен на базе организации хозрасчета в ООО «Санаторий «Алтайский Замок».

Рассматриваемые в монографии проблемы представляют интерес не только для научных работников, занимающихся исследованиями в указанном направлении, но и для преподавателей и студентов, специализирующихся в области организации хозяйственного расчета, инновационного, стратегического и производственного менеджмента, для практического использования в управлении фирмами и корпорациями.

УДК 338.93  
ББК 65.9(2P)30-87

ISBN 978-5-89665-255-7

© Анисимов Б.Н., Титов В.В., 2013  
© ИЭОПП СО РАН, 2013

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С точки зрения развития всего предприятия реализация рассмотренного хозрасчетного механизма будет способствовать повышению устойчивости его развития к изменениям внешней среды. В подобной схеме к управлению фирмой через экономические, предпринимательские интересы могут быть подключены, в той или иной мере, все ее сотрудники. Именно подобного механизма в управлении предприятиями, корпорациями не хватает на многих предприятиях России и за рубежом.

Изложенная методическая концепция формирования условно-расчетных, внутрифирменных цен, с помощью которых формируется механизм экономического стимулирования, самофинансирования и самоорганизации опирается на представление организации (санатория) как комплекса хозрасчетных единиц (центров финансовой ответственности или бизнес-единиц).

Решение проблемы повышения рентабельности ООО «Алтайский замок» требует применения управленческих технологий, способных донести требование снижения себестоимости оказания услуг на каждое рабочее место и до каждого сотрудника. Применение чисто административных методов, как показывает накопленный опыт, дает лишь временный и поверхностный эффект, не затрагивающий самих основ рабочего процесса. Важнейшей задачей проводимых организационных нововведений является приведение уровня оплаты труда работника в прямую зависимость от эффективности его деятельности на рабочем месте. Для этого в рамках ООО «Алтайский замок» создается комплекс взаимодействующих хозрасчетных единиц. В рамках такой хозрасчетной единицы сотрудники получают определенную свободу в организации рабочего процесса так, чтобы повысить эффективность своей деятельности, выраженной уровнем рентабельности через уровни прибыли и затрат.

Предлагаемая структура позволит повысить управляемость предприятием, делегируя полномочия и ответственность за принимаемые решения на уровень конкретных исполнителей, а также создать для них четкую и понятную систему вознаграждения за повышение эффективности работы именно на своем рабочем месте. Важно отметить, что данная структура не потребует внесения серьезных изменений в существующую структуру.

Создаваемая структура экономического управления строится на следующих принципах.

Хозрасчетные единицы выделяются на основе уже сложившихся на предприятии структур с минимальным вмешательством в налаженный рабочий процесс. В отдельную хозрасчетную единицу выделяются группы технологически связанных операций, имеющих общие трудовые и материальные ресурсы.

Система целей хозрасчетной единицы основывается на стратегических целях, стоящих перед компанией в целом (снижение себестоимости, повышение качества оказываемых услуг и т.д.). Цели для конкретной хозрасчетной единицы доводятся через систему легко измеримых и объективных показателей. В некоторых случаях, ставятся неколичественные, немонетарные цели (такие, как соответствие стандартам качества медицинских услуг и т.д.). Руководитель хозрасчетной единицы имеет свободу действий в организации рабочего процесса в своем подразделении.

- Хозрасчетная единица управляется по принципу единоначалия. Руководителем хозрасчетной единицы назначается специалист данного подразделения с наиболее высокой квалификацией.
- В состав затрат хозрасчетной единицы входят те затраты, которые ее сотрудники в состоянии контролировать.
- Вознаграждение сотрудников хозрасчетной единицы увязывается с конечными результатами хозрасчетной единицы и в целом санатория (как уже было показано выше).

Внедрение комплекса хозрасчетных единиц потребует существенного развития внутриорганизационного планирования, бюджетирования, управленческого учета и контроля. Прежде всего, расширения потребует существующий комплекс бюджетирования в части увеличения количества объектов учета, а также повышения частоты актуализации данных и представления результатов.

Важнейшим требованием к информационной системе, обслуживающей хозрасчетные единицы, является полная прозрачность структуры доходов и расходов, своевременность обновления данных о проведенных операциях и обеспечение обратной связи путем информирования сотрудников о текущем финансовом состоянии хозрасчетной единицы и степени приближения к поставленным целям. Это достигается путем широкой компьютеризации рабочих мест, а также внедрения простой в обращении внутрифирменной финансовой отчетности, построенной на концепции внутрикорпоративного портала.

Все хозрасчетные единицы – центры хозрасчетной прибыли – это подразделения, руководители которых отвечают одновременно как за доходы, так и за затраты своего подразделения. Менеджер центра прибыли принимает решения по количеству потребляемых ресурсов и размеру ожидаемой выручки. Критерием оценки деятельности такого центра ответственности служит размер полученной прибыли. Целью центра прибыли является получение максимальной прибыли путем оптимального сочетания параметров вкладываемых ресурсов, объема продаж и цены. Менеджеры центров прибыли несут ответственность и за достижение определенных нефинансовых результатов, таких, как качество обслуживания, доля завоеванного рынка, уровень удовлетворенности потребителя и др.

Повышение эффективности деятельности фирм, их конкурентных преимуществ на рынке во многом зависит от разработки бизнес-модели фирмы, способной реализовать стратегии устойчивого развития компании. Именно успешность построения бизнес-модели как инновации во многом определяет эффективность деятельности компании. Современные возможности позволяют создавать сложные модели бизнеса, представляющие комплексное соединение целей компании и ее бизнес-процессов с реалиями внешней среды.

В социально-экономических системах, к которым относятся и фирмы, производящие услуги, многое зависит от человека (сотрудника предприятия), от того, насколько его личные интересы совпадают с интересами фирмы, собственника ее имущества. Мотивация труда, стимулирование деятельности сотрудников фирм, способствующих максимизации получения прибыли, должны осуществляться адекватной оплатой труда с учетом величины вновь созданной стоимости. Именно эта идея реализована в рассматриваемой разработке концептуальных положений методики экономического стимулирования повышения эффективности труда сотрудников, работы подразделений и в целом ООО «Санаторий «Алтайский Замок».

Решение представленной проблемы является актуальной не только для рассматриваемой организации, но и других фирм, корпораций (в том числе и зарубежных), экономики страны в целом.