

В. В. Платонов

докт. экон. наук, профессор кафедры экономики и управления предприятиями Санкт-Петербургского государственного экономического университета

О. В. Пичугина

начальник отдела Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» ОАО «Российские железные дороги»

ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧЕТНОЙ ФУНКЦИИ¹

Введение

Повышение эффективности всегда было важнейшим условием стабильности акционерных обществ, так как оно, в конечном итоге, обеспечивает рост дивидендов и благосостояния акционеров. Отличительная особенность современных условий хозяйствования, которые иногда называются условиями гиперконкуренции (Дятлов, Карлик, 2013), состоит в том, что рост эффективности превращается в необходимое условие как развития, так и выживания даже крупных компаний. Стабильное конкурентное преимущество не могут гарантировать крупный размер, большая доля рынка, опыт и известность компании. Так, ровно половина из 10 крупнейших российских компаний, по объему реализации продукции в 2004 г., в 2014 г. уже не входила в первую десятку (РА Эксперт, 2005; 2015).

Другая отличительная особенность экономики крупной современной фирмы состоит в росте веса расходов на организацию и управление ее деятельностью. В этих условиях организационно-управленческие инновации позволяют получить эффект не меньший, чем улучшения в производственном процессе. При этом данный резерв российскими компаниями задействуется далеко не в той степени, в которой это делают компании из стран — глобальных конкурентов России (Карлик, Платонов, 2015).

Данная статья посвящена проблеме реализации важной организационно-управленческой инновации — формированию центров компетенций на основе опыта одной из крупнейших российских компаний — ОАО «РЖД». В ее первой части рассматриваются концептуальные основы центров компетенций как организационно-управленческой инновации. Во второй части организационно-экономические аспекты этой инновации анализируются на примере реорганизации бухгалтерского учета ОАО «РЖД». В последней части обсуждаются результаты пилотных проектов.

¹ При поддержке РГНФ проект № 16-02-00103.

Авторы выражают благодарность Федотову Михаилу Николаевичу за важный вклад в исследование, ставшее основой для подготовки данной статьи.

Теоретические основы формирования центров компетенций как организационно-управленческой инновации

Существует несколько значений термина «центр компетенций». В этой статье под центрами компетенций понимаются центры, выполняющие в крупной компании интегрированную сервисную функцию, связанную с интеграцией данных или системной интеграцией. Следует различать такое определение центра компетенций от понимания такого центра как части внутрифирменной системы подготовки и повышения квалификации кадров.

Две важнейших закономерности экономики фирмы обуславливают эффект внедрения центров компетенций как организационно-управленческой инновации. Первая закономерность — экономии от масштабов. Вторая закономерность состоит в повышении эффективности от консолидации усилий вокруг ключевых ресурсов, организационных способностей, компетенций и технологий. В то время как закономерность экономии от масштабов известна с позапрошлого века, осознание важности консолидации усилий вокруг ключевых ресурсов и организационных способностей получает признание только сейчас.

В соответствии с аналитической структурой ресурсно-ориентированного подхода, стабильное конкурентное преимущество и рост эффективности деятельности компании определяются системой ключевых внутрифирменных факторов (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, Катькало, 2003; Белоусенко, 2008; Карлик, Платонов, 2013а; Платонов, Павлова, 2015). Традиционный анализ эффективности управленческих решений сосредоточен только на ресурсах, т. е. активах и их затратах, а стратегический анализ, хотя и дает более богатую трактовку стабильного конкурентного преимущества, но сводит его, в основном, к внешним, по отношению к предприятию, факторам (Карлик, Платонов, 2013б). Напротив, ресурсно-ориентированный подход, также начиная с ресурсов, позволяет качественно расширить и дополнить традиционный экономический анализ учетом других ключевых внутрифирменных факторов: организационных способностей, индивидуальных компетенций сотрудников, используемых технологий. Так как формирование центров компетенции является инновацией, важно не только наличие необходимых внутрифирменных факторов в статике, но и динамического потенциала (Елисеева, Платонов, 2014), в первую очередь динамических способностей (Teese et al., 1997), позволяющего реализовать процесс изменений.

Формирование центров компетенций позволяет по-новому организовать использование человеческих ресурсов, которыми обладает компания, путем концентрации ключевых компетенций в территориально-локализованных центрах. Однако для этого необходимо наличие ряда других ключевых ресурсов и технологий, в первую очередь информационно-коммуникационных и организационных способностей использовать такие ресурсы, технологии и компетенции.

Наряду с указанными закономерностями экономии на масштабах и консолидации деятельности вокруг ключевых внутрифирменных факторов существует еще один базисный источник повышения эффективности от организационно-управленческих инноваций, который имеется только у очень крупных, территориально распределенных компаний. Данный источник повышения эффективности состоит в экономии на стоимости ресурсов, которые территориально локализованы, но могут использоваться в рамках всей компании. Наиболее распространенным примером таких ресурсов является рабочая сила, стоимость которой существенно различается между отдельными регионами РФ, а развитие информационно-коммуникационных технологий создает возможности использовать удаленно труд работников, связанный с обработкой информации.

Практика внедрения центров компетенций

Российские компании начали организовывать центры компетенций сравнительно недавно, поэтому они находятся на более ранних стадиях жизненного цикла. Это позволяет спрогнозировать дальнейшее развитие процесса на основе опыта тех компаний, которые начали процесс внедрения центров компетенций раньше. Жизненный цикл центра компетенций как особого вида организационно-управленческой инновации показан на схеме (рис. 1).

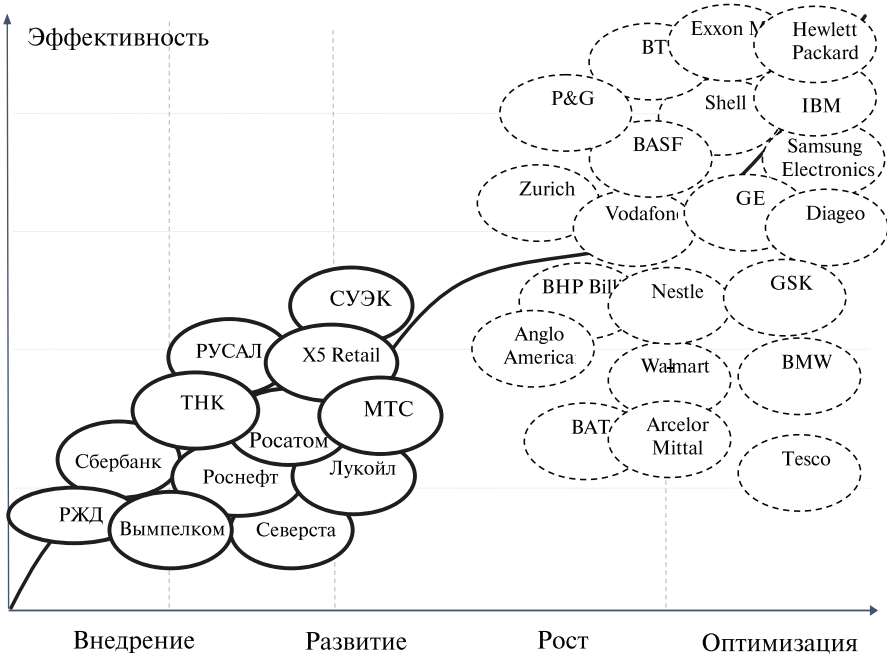


Рис. 1. Кривая жизненного цикла центров компетенций (Источник: KPMG)

Центры компетенции как организационно-управленческая инновация, осуществляемая в рамках совершенствования бухгалтерского блока холдинга РЖД, — это подразделения Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» ОАО «РЖД», специализирующегося на одной функциональности бухгалтерского учета в рамках обширного спектра выполняемых Желдоручетом ОАО «РЖД» учетных функций. Эффективность такой инновации связана с тем, что она позволяет снизить издержки компании на ведение бухгалтерского учета (экономия на масштабах) и обеспечить комплексное решение учетных задач (концентрация вокруг ключевых компетенций).

Создание центров компетенции является комплексным ответом на целый ряд проблем реализации учетной функции: отсутствие «гибкости» бухгалтерской функции; дублирование функций на структурных уровнях; временные и трудовые затраты в случае принятия на обслуживание новых бизнес-единиц; концентрация квалифицированных кадров по территориальному признаку; существование более 2800 обособленных подразделений, самостоятельно ведущих учет и формирующих отчетность; низкий уровень квалификации сотрудников в удаленных регионах, включая отсутствие квалифицированных кадров в отдельных удаленных регионах вследствие миграции и изменения демографической ситуации; отсутствие инструментов контроля за объемом затрат на выполнение учетных функций.

Также данная организационно-управленческая инновация обусловлена необходимостью реагировать на изменения в системе управления, включая: увеличение

сложности и объемов документооборота вследствие реорганизации организационной структуры Компании и централизации управленческих функций; предстоящая централизация управленческих функций с увеличением документооборота в городах с высоким уровнем оплаты труда (прежде всего г. Москва); ужесточение требований по качеству и срокам формирования отчетности по МСФО; значительный объем операций по межбалансовой передаче активов вследствие реорганизации организационной структуры Компании. В этой связи следует также указать на переход от территориальной системы управления к матричной (создание вертикально интегрированных филиалов, выполнение железными дорогами функций региональных центров корпоративного управления (РЦКУ) вследствие наличия контрольной функции, что также можно отнести к предпосылкам формирования центров компетенций.

В плане организационных способностей создание центров компетенций позволяет значительно повысить способность к формированию и передаче объективной информации между уровнями управленческой иерархии путем ослабления влияния субъективного фактора (руководителей линейных подразделений) на достоверность учетных и отчетных данных.

В плане технологий предпосылкой для реализации данной инновации является наличие такой ключевой технологии, как единая учетная платформа *SAP* и развитие систем электронного документооборота.

В основе создания центра компетенции лежит следующий принцип: заказчик передает первичные документы по месту своего территориального расположения в специализированный отдел приема первичных документов, специалисты данного отдела осуществляют проверку и, при правильном оформлении, сканирование данного документа и отправку в центр компетенции для введения в транзакционную систему. В плане экономии от масштабов это позволяет достичь экономии фонда оплаты труда. В плане консолидации деятельности вокруг ключевых внутриорганизационных факторов эта инновация позволяет обеспечить: большую компетентность работников по конкретному функционалу; возможность их безболезненной взаимозаменяемости; решение вопросов с привлечением квалифицированных кадров и их производственным обучением; стабильный уровень загруженности работников; создание электронного архива первичных документов.

Главным направлением повышения эффективности от внедрения центров компетенций является снижение издержек. Это обусловлено не столько особенностями данной инновации, а тем, что основной задачей для всех без исключения структурных подразделений холдинга в настоящее время является минимизация издержек.

Для такого подразделения, как Желдоручет, речь идет, прежде всего, о снижении трудозатрат, так как 95% затрат относится к фонду оплаты труда. Поэтому весьма существенным фактором роста эффективности является источник, описанный нами в предыдущем разделе, — повышение эффективности от экономии на стоимости ресурсов, которые территориально локализованы, но могут использоваться в рамках всей компании. Стоимость рабочей силы весьма различается между регионами (рис. 2), а это значит, что территориальное расположение центров компетенций в тех регионах, где стоимость рабочей силы ниже, приносит весьма существенный эффект. При этом важно подчеркнуть, что пока такое перераспределение происходит в границах РФ, с точки зрения социального эффекта его следует оценивать положительно, так как оно способствует выравниванию региональных диспропорций в оплате труда. Например, по нашим оценкам, в случае перераспределения функций, сосредоточенных в Москве, в центр компетенции Волгограда экономия фонда оплаты труда может достигнуть 50%.

Возможности территориальной рационализации и концентрации отдельных функций по центрам компетенций весьма велики, так как заказчиками Желдоручет ОАО «РЖД» являются более 60 филиалов ОАО «РЖД» и дочерних зависимых обществ, в состав которых входят 200 региональных дирекций и более 2600 линейных предприятий, расположенных в 70 субъектах Российской Федерации.

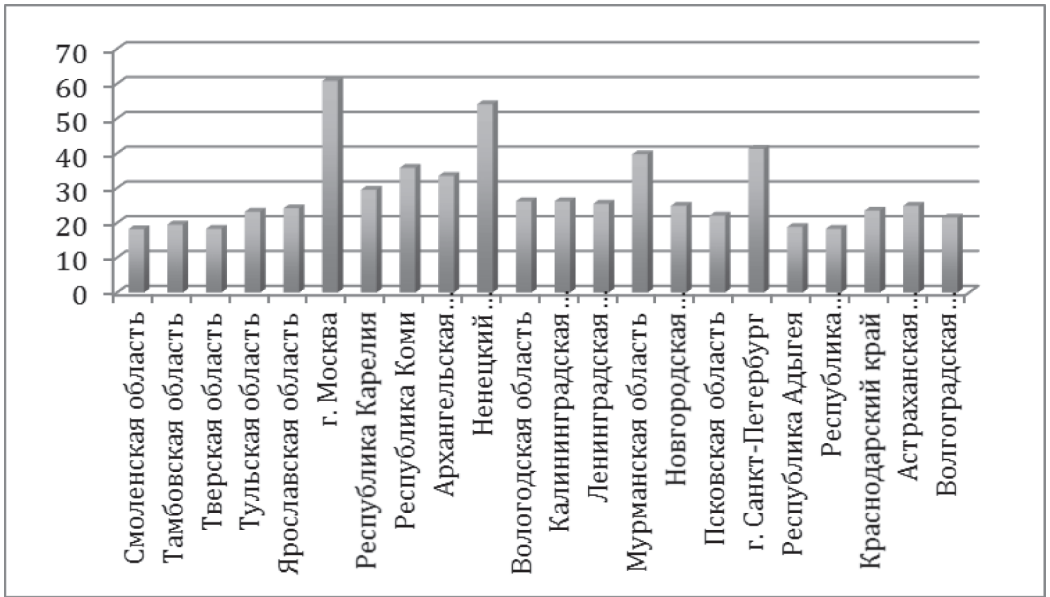


Рис. 2. Уровень средней заработной платы бухгалтера в ряде субъектов РФ (тыс. руб.)

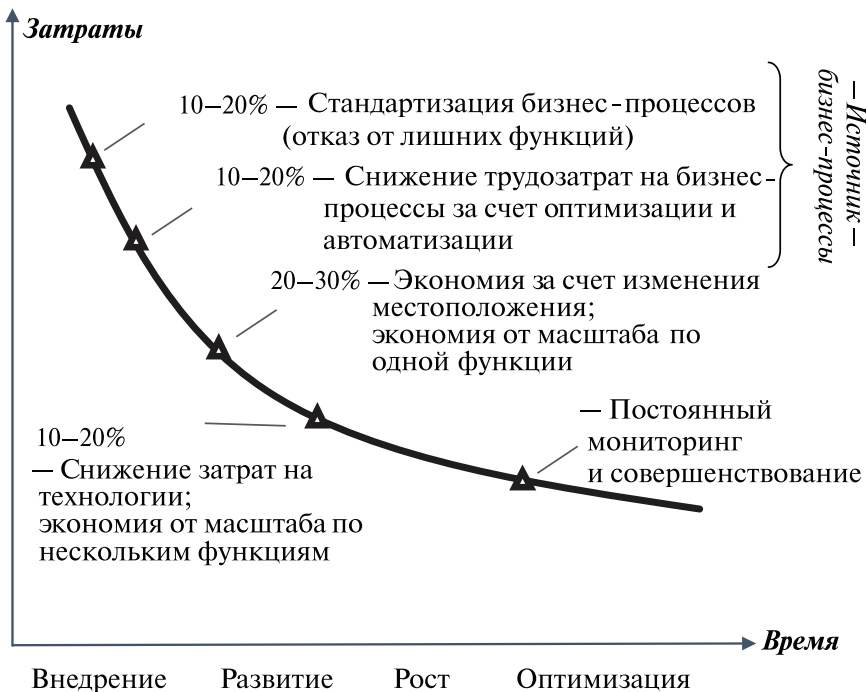


Рис. 3. Динамика затрат по стадиям жизненного цикла центров компетенций

На графике (рис. 3) показана динамика затрат по стадиям жизненного цикла центров компетенций. Вначале эффект обусловлен рационализацией бизнес-процессов. Затем начинает сказываться фактор местоположения, описанный

выше, и фактор экономии от масштабов. Фактор экономии от масштабов, обуславливающий эффект от внедрения центров компетенций как организационно-управленческой инновации, по мере реализации инновации проявляется сначала по одной функции, консолидируемой в центре компетенций, а затем по ряду функций. Наконец, оптимизация затрат осуществляется в форме постоянного совершенствования и мониторинга, но на этом этапе возможны и другие инструменты оптимизации, такие, как бенчмаркинг бизнес-процессов, шесть сигм, бережливое производство, как в отдельности, так и в комбинации друг с другом.

Конкретными источниками снижения затрат выступают: унификация бизнес-процессов; распространение лучших внутренних практик; отказ от передачи нетиповых операций во внешние подразделения; устранение дублирования функций; сокращение внутренних коммуникаций за счет единого местоположения; автоматизация и уменьшение объема выполнения ручных операций. В этой связи следует указать на такие технологии, которые обеспечивают экономию от масштабов и консолидацию вокруг ключевых компетенций как *ERP*, электронный документооборот и системы самообслуживания.

Консолидация деятельности вокруг ключевых внутрифирменных факторов позволяет получить дополнительный эффект за счет: повышения прозрачности и управляемости; повышения качества управленческой информации; уменьшения времени принятия решения; лучшего распределения ролей и ответственности; развития ключевых компетенций и навыков сотрудников; внедрения клиенто-ориентированного подхода.

Пилотные проекты формирования центров компетенций в ОАО «РЖД»

В рамках пилотного проекта, на базе Владимирского общего центра обслуживания, создан центр компетенций по учету расчетов с персоналом по оплате труда, на который последовательно были возложены функции расчета заработной платы работников органов управления филиалов ОАО «РЖД», находящихся на территории Москвы, ряда структурных подразделений Желдоручета ОАО «РЖД», а также вагонных ремонтных компаний АО «ВРК-1», АО «ВРК-2», АО «ВРК-3».



Рис. 4. Территориальная локализация пилотных центров компетенций

Функции по ведению бухгалтерского и налогового учета основных средств, капитальных вложений, нематериальных активов и НИОКР, учитываемых на балансах филиалов и иных структурных подразделений ОАО «РЖД» и ряда дочерних обществ ОАО «РЖД», возложены на Астраханский территориальный общий центр обслуживания, учета материально-производственных запасов — на Волгоградский территориальный общий центр обслуживания (рис. 4).

В результате осуществления пилотных проектов обеспечен ряд благоприятных организационных и экономических изменений: сокращение численности центрального аппарата Желдоручета; выведение функций, не свойственных центральному аппарату; решение проблемы с квалифицированными работниками, поскольку на момент старта данного пилотного проекта не могли обеспечить наличие необходимого числа работников; экономия фонда заработной платы более чем в три раза. С позиций ресурсно-ориентированного подхода существенно, что необходимым условием для осуществления указанных изменений является использование пустующего помещения в здании, находящемся на балансе ОАО «РЖД». Иными словами, организационно-управленческая инновация для своего осуществления требует наличия комплекса внутрифирменных факторов. Во-первых, нематериальных, таких как индивидуальные компетенции и организационные способности. Во-вторых, технологий, прежде всего информационно-коммуникационных. И, наконец, ресурсов — от нематериальных (человеческие ресурсы) до пассивной части основных средств. Только наличие системы таких факторов определяет успех проекта организационно-управленческой инновации.

Создание и территориальное распределение узлов общих центров обслуживания на территории Российской Федерации позволило реализовать в Желдоручете принцип так называемой «сотовой связи» при оказании услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета, при котором данная услуга в кратчайший срок может быть оказана в любом месте РФ, где находятся подразделения железнодорожного транспорта. Наиболее полно реализация данного принципа показала себя при возложении на Желдоручет функций по ведению бухгалтерского и налогового учета дочерних обществ ОАО «РЖД», имеющих вертикально интегрированную структуру. В результате для осуществления функций по ведению бухгалтерского и налогового учета данного дочернего общества ОАО «РЖД» не потребовалось создание в Желдоручете новых территориальных и региональных подразделений.

Заключение

Бурное развитие информационно-коммуникационных технологий длительное время никак не сказывалось на росте производительности труда. Этот феномен получил название парадокс Солоу (Платонов, 2006). Ресурсно-ориентированный подход объясняет такой парадокс и дает ключ к его решению. Даже самые прогрессивные технологии, такие как информационно-коммуникационные, влияют на эффективность деятельности компании, только действуя в системе с другими ключевыми факторами ресурсно-ориентированного подхода (Катькало, 2003; Карлик, Платонов, 2013а). Формирование центров компетенций представляет пример именно системной организационно-управленческой инновации. Используя качественно новые возможности интеграции данных и удаленного взаимодействия, такая инновация опирается на ряд ключевых ресурсов компании (территориальные подразделения, средства коммуникаций), способности по организации деятельности в рамках очень крупной, пространственно рассредоточенной компании

и компетенции сотрудников, выполняющих бухгалтерские функции. Эти факторы позволяют достичь успеха такой инновации, и дело остается за правильной организацией процесса ее осуществления.

Источники

Белоусенко М. В. Экономическая организация: ресурсно-ориентированный подход // Научные труды ДонНТУ. Сер. экономическая. 2008. Вып. 34-1. С. 190–197.

Дятлов С. А., Карлик А. Е. Трансформация экономических систем в условиях глобальной инновационной гиперконкуренции // Партнерство цивилизаций. 2013. № 3. С. 142–160.

Елисеева И. И., Платонов В. В. Динамический потенциал — недостающее звено в исследовании инновационной деятельности // Финансы и бизнес. 2014. № 4. С. 102–110.

Карлик А. Е., Платонов В. В. Современные направления исследования экономики предприятия и управления инновациями: учеб. пособие для аспирантов. СПб., 2013.

Карлик А. Е., Платонов В. В. Ресурсно-ориентированный подход в междисциплинарной перспективе // Финансы и бизнес. 2013б. № 4. С. 4–12.

Карлик А. Е., Платонов В. В. Организационно-управленческие инновации: резерв повышения конкурентоспособности Российской промышленности // Экономическое возрождение России. 2015. № 4. С. 34–44.

Катъкало В. С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления // Экономическая наука современной России. 2003. № 2. С. 61–70.

Платонов В. В., Павлова О. С. Формирование логической модели ресурсно-ориентированного исследования инновационного развития предприятий // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2015. № 11. С. 5–11.

Платонов В. В. «Парадокс Солоу» двадцать лет спустя, или Об исследовании влияния инноваций в информационных технологиях на рост производительности // Финансы и бизнес. 2007. № 3. С. 28–39.

РА Эксперт. 20 крупнейших компаний по объему реализации продукции. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/project/expert400/2005/ranking/> и <http://www.raexpert.ru/project/topcompanies/2015/ranking/> (дата обращения: 10.06.2016).

Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.

Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509–533.

Wernerfelt B. The Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. N 2. P. 171–180.