

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ С ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

Инновационное становление экономики Республики Беларусь происходит как с использованием традиционных приемов и методов управления, так и с поиском новых форм хозяйствования. Достаточно активно используются организационные преобразования в деятельности предприятий с негосударственной и государственной формами собственности. Причем в последнее время в стадии активного поиска по совершенствованию процесса управления выступают не только предприятия, находящиеся в стадии финансового оздоровления, но и успешно действующие. Для Республики Беларусь это особенно важно, так как такие поиски позволяют повысить конкурентоспособность продукции и возможность экспортного потенциала. Одним из методов дальнейшего совершенствования организации производства является использование процессно-ориентированного подхода на промышленном предприятии.

Любая организация, осуществляющая хозяйственную деятельность, представляет собой функционирующую систему. Системность заключается в наличии внутри организации определенных элементов (звеньев), которые будучи взаимосвязанными между собой, обеспечивают стабильное существование данной системы, а также ее развитие. Взаимодействие некоторых элементов может рассматриваться отдельно с определенного ракурса. Это позволяет выделить подсистемы, состоящие из ряда элементов и органично взаимодействующие между собой в рамках единой общей системы. Для производительного функционирования и поступательного развития предприятие должно наладить и упорядочить связи между своими элементами (звеньями), организовать их. В результате отладки такого процесса предприятие строит свою организационную структуру, которая должна обеспечивать наиболее эффективное взаимодействие между всеми участвующими в хозяйственном процессе элементами и подсистемами.

Таким образом, организационную структуру предприятия можно рассматривать как совокупность определенным образом построенных связей, в результате чего достигается наиболее эффективное взаимодействие элементов (звеньев) системы для решения поставленных в рамках ее существования задач.

Под элементами (звеньями) применительно к предприятию можно относить цеха, производственные участки, службы и отдельных работников, осуществляющих те или иные функции согласно установленным обязанностям в рамках осуществления процесса.

Как говорилось ранее, отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на:

- ✓ горизонтальные и вертикальные;
- ✓ линейные и функциональные;
- ✓ формальные и неформальные;
- ✓ прямые и косвенные.

Это в свою очередь дает название самой организационной структуре. Поэтому, когда упоминают линейную организационную структуру, подразумевают линейную схему построения связей между элементами данной системы.

Элементы, составляющие организационную структуру предприятия, несут в себе определенное функциональное назначение. Каждый из них выполняет определенное количество действий в соответствии с выделенными функциональными областями. Таким образом, функциональные структуры можно определить как взаимодействие элементов (звеньев) по их функциональному назначению и организационному построению. Последовательность выполнения функций тем или иным звеном предполагает использование определенной технологии их выполнения. Поэтому главной приоритетной задачей на промышленных предприятиях, использующих функциональную организационную структуру, становится соблюдение технологии выполнения операций цехами, службами и т.д. при оптимальном построении связи между ними.

Функционально-ориентированные предприятия в первую очередь опираются на технологическую сторону в своей деятельности. Во многом это является оправданным, поскольку отработанная технология изготовления продукции и квалифицированный персонал выступают как значительное конкурентное преимущество. Однако в условиях непрерывно изменяющейся внешней окружающей среды функциональный подход имеет и ряд существенных недостатков. Обострение конкуренции, глобализация и изменчивость рынков, непостоянство деловых отношений с поставщиками сырья и потребителями производимой продукции приводят к ухудшению работы предприятия. Все это происходит из-за недостаточной гибкости функционально-ориентированной структуры и возможно ее излишней громоздкостью (рис.1).

В такой ситуации промышленное предприятие сталкивается со сложностью быстрого и адекватного изменения в технологии изготовления продукции, поскольку постоянная переориентация функций технологических единиц влечет за собой значительные затраты во времени и в координации деятельности специалистов. Еще одним значительным недостатком функционального подхода является отсутствие

его ориентированности на конечный продукт в соответствии с предпочтениями потребителя. С момента начала изменения в действиях технологических единиц до момента полной переориентации технологии предприятие будет продолжать выпускать продукцию, не в полной мере соответствующую запросам потребителей.

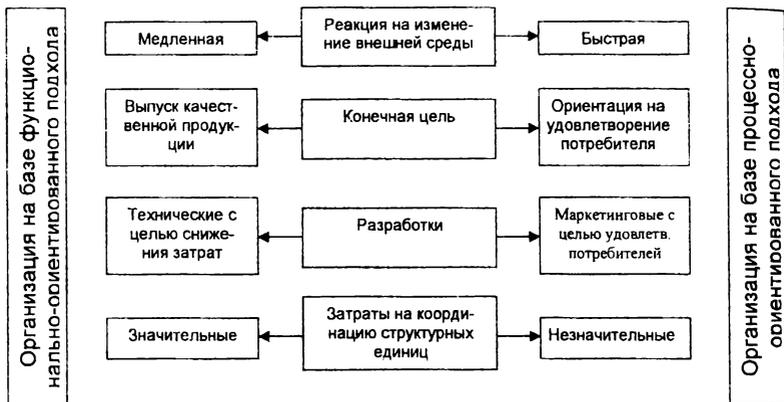


Рисунок 1 – Отличия между функционально-ориентированным и процессно-ориентированным подходами [1]

Помимо этого, функционально-ориентированный подход накладывает отпечаток и на процесс управления затратами на предприятии. Его использование полностью отвечает требованиям бухгалтерского законодательства Республики Беларусь в части отражения затрат, но при этом нивелирует функцию управления ими. В итоге, закрывая очередной отчетный период, специалисты бухгалтерии предоставляют руководству сведения об отражении затрат, себестоимости изготавливаемой продукции и величине уплачиваемых налогов. При этом, предоставляемая информация не несет в себе достоверной аналитической детализации, которая помогала бы управленцам принимать адекватные и своевременные управленческие решения. Все вышесказанное можно обосновать на примере традиционной системы управления затратами, используемой в Республике Беларусь.

Основой построения системы управления затратами на предприятии любой отрасли народного хозяйства является управление на основании комплексного, системного подхода. Рациональная структура процесса управления затратами невозможна без экономической классификации систем управления затратами. Классификация – это разделение на классы на основе определенных общих признаков объектов и закономерных связей между ними.

Экономический смысл классификации систем управления затратами заключается в том, что такое разделение позволяет менеджерам решать конкретные поставленные задачи в рамках управления затратами, в зависимости от выбранной классификации.

Этап классификации затрат является необходимым условием того, что в дальнейшем в результате практического внедрения системы управления затратами будут получены достоверные данные о себестоимости произведенной продукции в целом, а также каждого из ее видов.

П.В. Лебедев отмечает, что различная информация о затратах может использоваться для одного типа решений и быть непригодной для другого [2]. Если учитывать многообразие подходов к управлению затратами, последние могут быть представлены в виде множества классификаций. Цели, поставленные в рамках процесса управления затратами, могут варьироваться в зависимости от того, какие функции выполняет система учета на предприятии. Согласно вышесказанному, все затраты могут быть разделены на три направления (см. рис. 2).

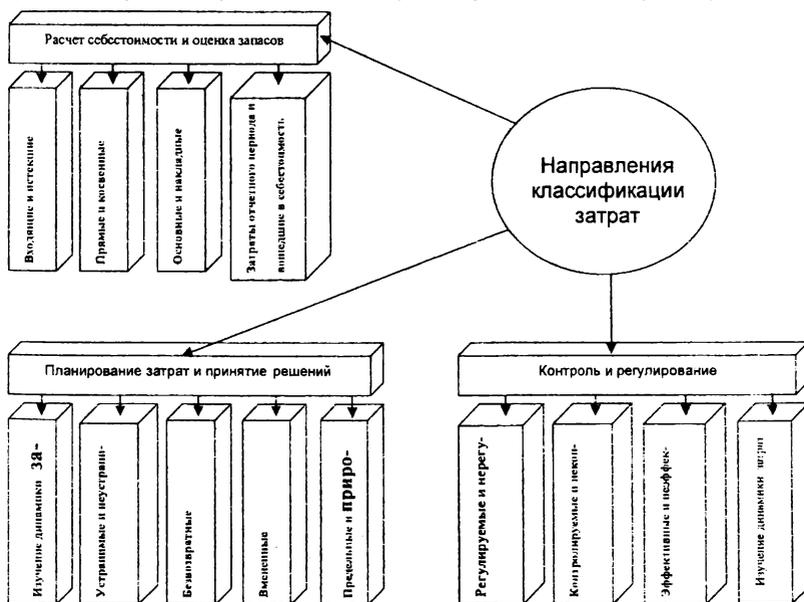


Рисунок 2 – Направления классификации затрат на предприятии [3]

Классификация затрат для расчета себестоимости позволяет фиксировать и измерять появляющиеся данные о затратах, а также относить их на соответствующие объекты, в первую очередь на произведенную и

реализованную продукцию. Такая классификация затрат дает возможность для их отнесения на различные виды продукции. При этом в результате управления затратами происходит их распределение на себестоимость реализованной продукции и оцениваются запасы.

Классификация для планирования и принятия решений прежде всего используется для оценки поведения затрат во времени, а также изучения влияния на них различных факторов.

Классификация затрат для осуществления контроля используется для реализации наблюдения за всеми затратами. Одним из основных инструментов контроля является сравнение фактически возникших затрат с заданными, плановыми или номинальными показателями. При этом анализируются причины возникших отклонений.

На промышленных предприятиях в Республике Беларусь затраты в процессе их учета, как правило, классифицируют один раз. На основании этой классификации впоследствии происходит отнесение затрат на себестоимость изготовленной продукции.

Большинство белорусских предприятий придерживаются принципа расчета и распределения затрат согласно существующим методикам бухгалтерского учета в РБ. Согласно пункту 2.5 Основных положений по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), все затраты необходимо классифицировать по экономическим элементам, в состав которых они входят [4].

В соответствии с такой классификацией затраты группируются по следующим основным элементам:

- ✓ материальные затраты;
- ✓ расходы на оплату труда;
- ✓ отчисления на социальные нужды;
- ✓ амортизация основных фондов;
- ✓ прочие затраты.

Ряд специалистов считают нецелесообразным классифицировать затраты по экономическим элементам, мотивируя это наличием ряда существенных недостатков. Обобщая высказывания таких специалистов, Г.А. Краюхин выделяет две основные группы недостатков:

- ✓ при такой классификации не отражается содержание затрат производства и их целевое назначение, затрудняется выявление резервов снижения себестоимости, не видны затраты отдельных подразделений;
- ✓ по комплексным затратам такая классификация представляется нерациональной из-за большой трудоемкости процесса их отнесения на элементы затрат.

Вторым основным направлением классификации затрат выступает их группировка по статьям калькуляции. Такая классификация предусмотрена пунктом 2.11. «Основных положений по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)” [4]. Разделение затрат происходит в процессе регистрации первичных документов в рамках бухгалтерского учета. Номенклатуру статей предприятие может устанавливать для себя самостоятельно с учетом отраслевых особенностей и своих специфических потребностей. Их возможный перечень установлен «Отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования, учета и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)” [5]. В качестве основных типовых статей в данном нормативном документе применяется следующая группировка затрат по статьям:

- ✓ сырье и материалы;
- ✓ возвратные отходы (вычитаются);
- ✓ покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций;
- ✓ топливо и энергия на технологические цели;
- ✓ основная заработная плата производственных рабочих;
- ✓ дополнительная заработная плата производственных рабочих;
- ✓ отчисления на социальное страхование;
- ✓ расходы на подготовку и освоение производства;
- ✓ расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- ✓ общепроизводственные расходы;
- ✓ общехозяйственные расходы;
- ✓ потери от брака;
- ✓ прочие производственные расходы;
- ✓ коммерческие расходы.

Такая группировка также призвана обеспечить выделение затрат, которые впоследствии будут соотнесены с отдельными видами производимой продукции.

Обе приведенные классификации полностью соответствуют требованиям ведения бухгалтерского учета в Республике Беларусь и являются достаточными для внешних пользователей информации (государственные проверяющие органы, аудиторские компании). Однако помимо предоставления информации внешним пользователям предприятию также необходима внутренняя управленческая отчетность. Ведение такой отчетности позволяет высшему уровню управленцев на предприятии взглянуть на ведение своего бизнеса в ракурсе оценки эффективности в целом, а также различных его аспектов. С этой точки

зрения, две вышеперечисленные группировки затрат имеют ряд недостатков. К наиболее существенным из них можно отнести тот факт, что при группировке затрат по статьям калькуляции (как и по экономическим элементам) невозможно оценить эффективность деятельности структурных подразделений предприятия. На промышленных предприятиях с функциональной организационной структурой становится невозможным отследить место возникновения затрат и их последующее движение.

Методика классификации затрат, применяемая в РБ, делает процесс управления затратами менее сложным и трудоемким (в основном за счет снижения трудоемкости и уменьшения стоимости обработки). Такая организация управления затратами позволяет определить полную себестоимость согласно требованиям бухгалтерского учета и налогообложения в РБ, однако при этом в выходных данных по себестоимости конкретного вида изготавливаемой продукции появляется существенная погрешность. Таким образом, данная методика не позволяет достоверно рассчитывать рентабельность каждого вида продукции и, как следствие, принимать эффективные управленческие решения в различных аспектах деятельности предприятия. В случае построения системы управления затратами на предприятии использование только рекомендуемой методики в силу вышесказанного делает недостаточным сам процесс управления. Поэтому предприятию необходимо использовать иные методики и формировать свои собственные стандарты внутреннего учета, что может в частности выражаться в разработке ряда собственных этапов классификации затрат и баз их распределения.

Таким образом, после первичной бухгалтерской регистрации и разделения затрат по элементам или калькуляционным статьям затраты могут быть подвержены еще одному собственному этапу классификации по признаку их включения в себестоимость. В зависимости от способа включения в себестоимость выделяют:

- ✓ прямые затраты;
- ✓ косвенные затраты.

Прямые затраты непосредственно связаны с изготовлением конкретного вида продукции и могут быть полностью отнесены на данный вид изготавливаемого продукта. Такие затраты прямо пропорциональны объему производства и относятся к отдельным ее видам или заказам. Основные виды прямых затрат составляют:

- ✓ прямые материальные затраты – материалы, которые потребляются в процессе производства и становятся частью готовой продукции.

При этом на предприятии имеется возможность отследить, на какие виды продукции они израсходованы. Сюда же относятся покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, топливо и т.д.;

✓ прямые затраты на оплату труда – включают в себя затраты по оплате труда основных производственных рабочих, которые можно напрямую отнести на определенный вид производимой продукции. Оплата труда персонала, который принимает участие в процессе обслуживания основного производства (рабочие ремонтных цехов, сотрудники транспортного участка), рассматривается уже как косвенные затраты и не относятся полностью на производимые виды продукции;

✓ социальные отчисления.

Учитывая прямую пропорциональную зависимость таких затрат от изменения объема производства продукции, отказ от выпуска определенного вида продукции повлечет за собой исчезновение затрат по этому виду продукции. Их снижение достигается путем повышения производительности труда, внедрения новых (ресурсосберегающих) технологий и т.д.

Косвенные затраты – это затраты, которые невозможно напрямую отнести на конкретные виды продукции ввиду их участия в производстве нескольких видов продукции одновременно или возможной экономической нецелесообразности. Такие затраты подразделяются на две группы:

✓ общепроизводственные затраты – сюда относят затраты, возникающие в сфере управления и обслуживания цехов. В бухгалтерском учете они аккумулируются на сч. 25 “Общепроизводственные расходы”;

✓ общехозяйственные затраты – включают в себя затраты по управлению предприятием в целом. Они также не относятся напрямую на производство и накапливаются на сч. 26 “Общехозяйственные расходы”.

Особенностью таких затрат является то, что даже при полной остановке производства предприятие все равно будет вынуждено их нести.

Распределение косвенных затрат на разных предприятиях происходит также по-разному. Это зависит от отраслевой принадлежности предприятия, его организационной структуры, уровня автоматизации обработки данных, ведения управленческого учета и т.д. В зависимости от перечисленных выше факторов косвенные затраты предприятия могут распределяться в несколько этапов. В качестве примера поэтапного распределения таких затрат может быть рассмотрена следующая схема (рис. 3).

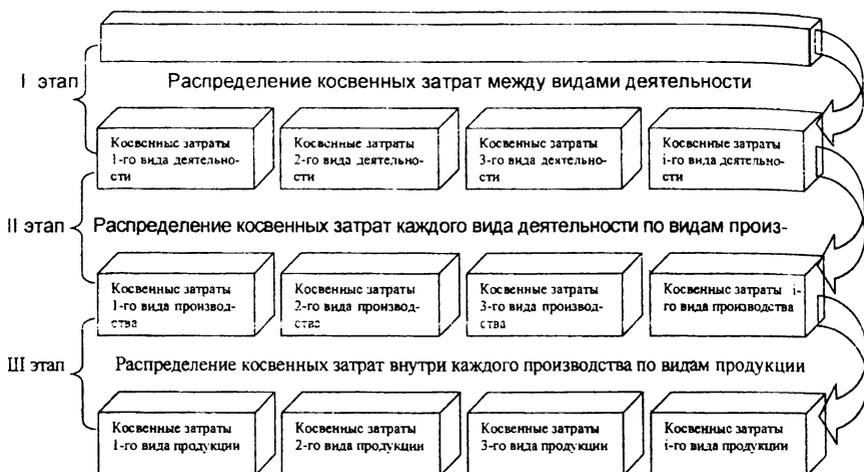


Рисунок 3 – Этапы распределения косвенных затрат на предприятии

Источник: собственная разработка

Каждому этапу распределения косвенных затрат присущ свой объект учета. На первом этапе в качестве объекта выступает вид деятельности, на втором этапе – вид производства, на третьем – вид продукции.

Поскольку косвенные расходы связаны с выпуском нескольких видов продукции и их невозможно прямо отнести на определенный вид продукции, то они учитываются путем распределения на себестоимость изготавливаемой продукции согласно выбранным базам распределения. Таким образом, поэтапная классификация затрат и последующее распределение косвенных затрат вышеуказанным способом обуславливает наиболее точный расчет уровня прибыльности как отдельных продуктов, так и всех подразделений машиностроительного предприятия.

Желание избежать вышеуказанных недостатков и построить прозрачную систему управления затратами, приводит на практике к дальнейшей конкретизации классификационного подхода, а именно – к проведению классификации затрат по местам их возникновения.

В общем виде этот срез системы управления затратами представлен на рисунке 4. На первом этапе затраты группируются согласно требованиям законодательства в области бухгалтерского учета (то есть по экономическим элементам).

Второй этап предусматривает разделение затрат согласно местам их возникновения. Такая группировка позволяет в последующем опре-

делить эффективность работы каждого структурного подразделения, где возникли те или иные затраты. Благодаря такому подходу управленческий персонал наряду с традиционной бухгалтерской получает качественно иную отчетность в виде управленческого баланса и управленческого отчета о прибылях и убытках (блок – расчет финансовых результатов). Еще одним достоинством предлагаемого механизма можно считать более точный расчет затрат по продуктам, который становится возможным благодаря использованию более подходящей базы распределения затрат, возникших в том или ином подразделении (расчет затрат по носителям).

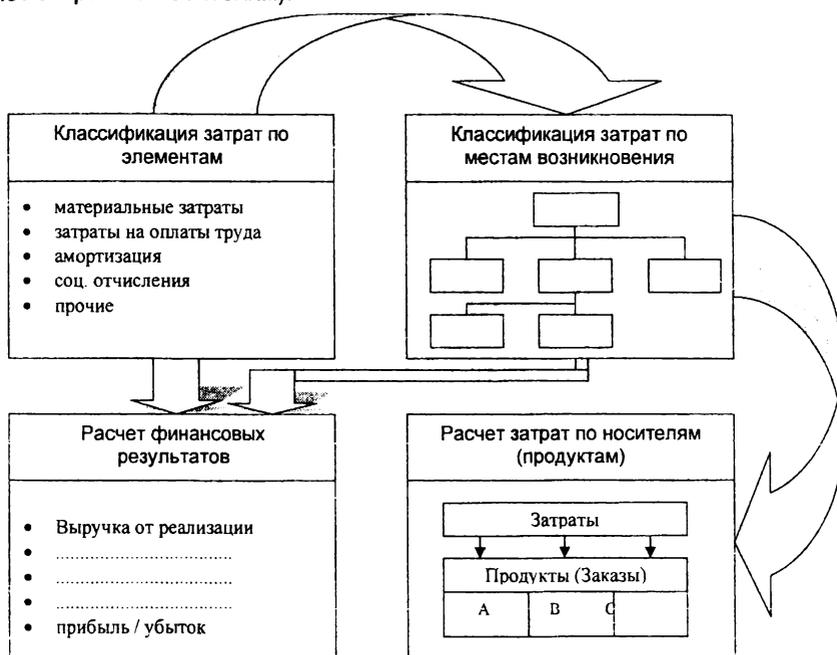


Рисунок 4 – Панорама процесса распределения затрат предприятия [6]

Процесс образования мест возникновения затрат должен базироваться на следующих основных принципах:

1. *Принцип возможного распределения затрат* – возникающие затраты должны быть четко прописаны в соответствующих документах касательно их отнесения на то или иное подразделение (то есть на те подразделения, которые участвовали в их образовании);

2. *Принцип наличия однозначных базовых величин* – базовыми величинами в данном случае являются измерители затрат, которые позволяют

определить точные нормы затрат. Такой базовой величиной может служить время работы машинного оборудования или затраты труда основных производственных рабочих. При помощи этой базовой величины можно достаточно точно распределить, к примеру, затраты на электроэнергию по местам возникновения данного вида затрат.

3. *Принцип сфер ответственности* – на местах возникновения затрат необходима организация процесса контроля за ними. Этот принцип подразумевает наличие персональной ответственности руководителя подразделения в случае превышения затрат над заданными плановыми показателями.

Создание механизма отнесения затрат по местам их возникновения становится возможным благодаря проведению структуризации предприятия (то есть изменению его структуры) и созданию центров финансовой ответственности. Структуризацию в данном случае характеризуется выделением в составе предприятия центров финансовой ответственности (далее ЦФО).

ЦФО – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов. Результатом работы центра финансовой ответственности является достижение целевого значения того или иного финансового показателя. Выделяют следующие основные показатели, за соблюдение которых структурные подразделения несут ответственность:

- ✓ Затраты;
- ✓ Выручка;
- ✓ Маржинальный доход;
- ✓ Прибыль;
- ✓ Рентабельность капитала (прибыль / вложенный капитал*100%)

В связи с этим различают следующие типы центров финансовой ответственности:

1. Центр затрат – центр ответственности, менеджер которого контролирует затраты центра и несет за них ответственность;
2. Центр дохода – центр ответственности, менеджер которого контролирует доходы центра и несет за них ответственность;
3. Центр прибыли – центр ответственности, менеджер которого контролирует доходы, затраты и прибыль центра и несет за них ответственность;
4. Центр инвестиций – центр ответственности, менеджер которого контролирует прибыль центра и несет за нее ответственность, а также принимает решения о величине оборотного капитала и капитальных вложениях.

Грамотная реорганизация финансовой структуры предприятия с выделением в ней центров возникновения затрат позволяет решить две основные задачи:

- ✓ оценить эффективность деятельности структурных подразделений (используется метод сравнения плановых и фактических показателей по затратам);

- ✓ повысить степень точности распределения косвенных затрат по носителям.

После структурного выделения центров затрат определяют их цели, задачи, а также назначают лиц, ответственных за их функционирование на предприятии (процесс персонификации ответственности). Деятельность центра затрат ограничена определенным бюджетом затрат. Поэтому центр затрат можно охарактеризовать как структурное подразделение, направленное на создание определенного количества качественной продукции за какой-то промежуток времени в рамках заданного бюджета затрат. Основной задачей управляющего таким подразделением является соблюдение бюджетных показателей по затратам при соблюдении значений ряда других экономических показателей (объем производства, доля брака и т.д.).

Центры затрат, выделенные на базе ряда подразделений предприятия, также могут быть структурированы (рис. 5). Различают две группы центров затрат на предприятии: основные и вспомогательные. К основным центрам затрат относятся те, которые непосредственно участвуют в создании конечной продукции и распределяют свои затраты напрямую по носителям (продуктам). Такие центры затрат также подразделяются на два вида – главные и побочные.

Главными центрами затрат считают те, которые участвуют в производстве основной продукции предприятия. Примером может служить сборочный цех предприятия, на котором происходит процесс сборки основной выпускаемой продукции.

Побочными основными центрами затрат считают центры, в которых выпускается продукция, не считающаяся основной для данного предприятия (например подразделение, занимающееся переработкой отходов основного производства).

Помимо основных выделяют также вспомогательные центры затрат. К ним относятся центры затрат, производящие продукцию или оказывающие услуги другим подразделениям, а также распределяющим свои затраты по другим центрам затрат. При этом выделяют две группы вспомогательных центров затрат: вспомогательные центры затрат общего и функционального типа. Вспомогательные центры затрат общего типа производят продукцию или оказывают услуги всем подразделениям предприятия (например, служба охраны, программисты и т.д.). Вспомогательные центры затрат функционального типа производят продукцию (оказывают услуги) и распределяют свои затраты только по отдельным подразделениям.

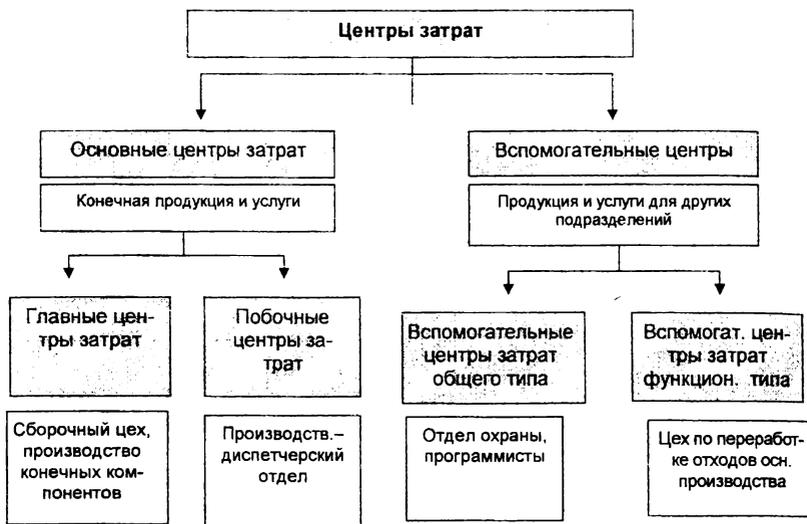


Рисунок 5 – Классификация центров затрат на предприятии [6]

Такая классификация центров затрат во многом обусловлена процессом возникновения и распределения затрат на предприятии. Проведение на предприятии финансовой структуризации и выделение в результате этого процесса центров затрат схематично представлено на рисунке 6.



Рисунок 6 – Схема управления затратами по местам возникновения в разрезе центров затрат [6]

После регистрации отдельных видов косвенных затрат та их часть, которая пришлась на вспомогательные центры возникновения затрат, распределяется каждым центром как между собой, так и на основные центры затрат. Последние помимо собственных затрат получают от вспомогательных центров распределенные наиболее точным способом косвенные затраты. Таким образом, появляется возможность рассчитать и проанализировать эффективность деятельности различных подразделений предприятия.

На последнем этапе происходит расчет затрат по продуктам. Рентабельность конечных производимых продуктов будет отличаться от показателей традиционного "бухгалтерского" расчета, поскольку затраты на производство данных продуктов распределяются принципиально иным способом.

После проведения финансовой структуризации использование управленческого подхода по данному вопросу позволяет повысить степень точности калькуляции продуктов. Это происходит благодаря распределению косвенных затрат по продуктам согласно индивидуально подобранным базам распределения.

Таким образом, в результате проведения финансовой структуризации и выделения центров затрат менеджмент предприятия на выходе получает:

- ✓ достаточно точную и детализированную управленческую информацию в рамках системы управления затратами для оценки эффективности работы отдельных подразделений;
- ✓ экономически обоснованную калькуляцию производимых продуктов благодаря более точному распределению косвенных затрат;
- ✓ возможность персонифицировать ответственность руководителей структурных подразделений за принятие управленческих решений, что в дальнейшем может привести к более качественному процессу планирования.

Выгоды от использования эффективных методов хозяйствования предприятиями в Республике Беларусь зачастую нивелируются сложностями процесса их внедрения. Особенно это касается средних и крупных промышленных предприятий РБ с функциональной организационной структурой. В части системы управления затратами обилие используемых функций во всех сферах деятельности предприятия становится причиной резкого усложнения процесса учета затрат и их грамотного распределения. Кроме того, это требует значительных финансовых ресурсов, дефицит которых на сегодняшний день ощущается очень остро. Решением может стать приобретение комплексной информационной интеграционной платформы, охватывающей все функциональные связи на предприятии. Однако такой вариант также отвергается большинством руководителей по причине своей "дороговизны".

Иное построение организационной структуры могло бы помочь избежать осложнений по всем вышеуказанным недостаткам. Кроме того, это позволило бы провести финансовую реструктуризацию и определить персональную ответственность руководящего состава предприятия. Данная структура базируется на понятии бизнес-процесс и рассматривает предприятие не как совокупность технологических единиц, действующих в определенных функциональных областях, а как совокупность единиц экономических. В данном случае вся деятельность предприятия рассматривается не только с точки зрения последовательности технологических действий, но и с точки зрения экономических процессов, в основе которых лежит принцип соотношения затрат с полученными результатами. В основе такого рассмотрения лежит понятие бизнес-процесс. Этому понятию можно дать следующее определение: бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности (работ), преобразующих входы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного потребителя (рис. 7).



Рисунок 7 – Схематическое изображение бизнес-процесса и окружающей его среды [1]

Процессно-ориентированная структура предполагает наличие двух основных понятий экономической действительности (покупатель и продавец) и переноса их внутрь предприятия (производитель и потребитель). Таким образом, наличие потребителя становится основным условием существования бизнес-процесса. В случае отсутствия у бизнес-процесса потребителя он оказывается лишним или дублирующим и

требует исключения. Выделение бизнес-процессов позволяет провести оптимизацию функциональной структуры предприятия на предмет нахождения лишних и дублирующих функций, что встречается достаточно часто. Одновременно с этим потребитель одного бизнес-процесса может являться поставщиком для другого, преобразуя выход в очередной вход. Каждый бизнес-процесс потребляет определенные ресурсы, такие как персонал (исполнители бизнес-процесса), сырье, материалы, комплектующие и т.д. За координацию и согласование решений всех участников бизнес-процесса ответственность несет его владелец. Основным требованием при этом является то, что у каждого бизнес-процесса должно быть не более одного владельца. Это позволяет делегировать ответственность одному человеку, который следит за эффективностью и возобновляемостью своего бизнес-процесса.

Выделение в составе организационной структуры бизнес-процессов должно опираться на следующие требования:

- ✓ у каждого бизнес-процесса должен быть потребитель (внутри предприятия либо за его пределами);
- ✓ каждый бизнес-процесс должен иметь четкую границу его реализации (граница определяется не технологическими особенностями, а запросами потребителей);
- ✓ основные специалисты в определении границ бизнес-процессов – экономисты и менеджеры.

Внутри одного бизнес-процесса часть его действий может быть объединена в другой бизнес-процесс меньшего масштаба (подпроцесс). В то же самое время этот же бизнес-процесс может являться частью еще одного процесса. Таким образом, один бизнес-процесс может быть поставщиком или потребителем для другого. Объединение и построение бизнес-процессов при формировании процессно-ориентированной организационной структуры предприятия называется интеграцией бизнес-процессов (рис. 8).

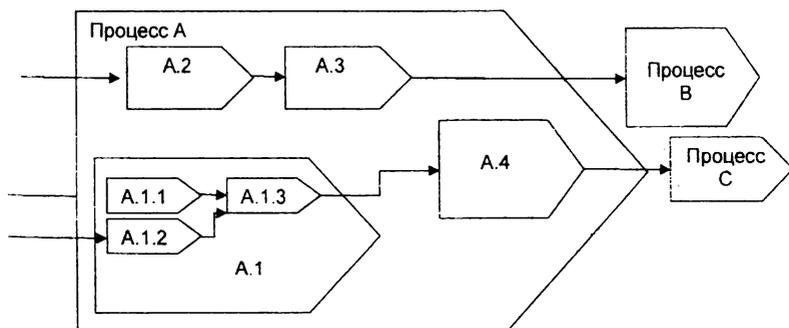


Рисунок 8 – Примерная схема интеграции бизнес-процессов [1]

Несмотря на противопоставление в большинстве литературных источников функционального и процессного подходов и представления их как взаимоисключающих, необходимо отметить, что такие суждения касаются скорее вновь создающихся предприятий. Одномоментный отказ от функциональной организационной структуры с принятием нового процессного подхода может лишить действующее предприятие привычной (проверенной годами) схемы работы. Такой переход не может быть безболезненным, что сказывается одновременно на всех подсистемах предприятия (начиная от поставки ресурсов и заканчивая человеческим фактором). На промышленных предприятиях, производящих высокотехнологичную продукцию, как правило, существуют значительные разработки в области научно-технического прогресса, имеются проверенные временем надежные поставщики, ведется организация процесса обратной связи с потребителями продукции (информация зачастую поступает от конечного потребителя). В такой ситуации представляется нецелесообразным полностью отказываться от функционального подхода. Тем не менее остается угроза недостаточно быстрого реагирования организационной структуры предприятия на изменения во внешней окружающей среде. Повысить гибкость организационной структуры в такой ситуации возможно при внедрении процессного подхода в уже действующую функциональную структуру предприятия.

В основе функционального 0

Методику адаптации функций к бизнес-процессам, внедряемым на предприятии, можно представить в виде последовательности этапов выполнения. Общая методика адаптации функций к бизнес-процессам выглядит следующим образом:

Выделение внешних входов и выходов бизнес-процессов, а также клиентов, потребляющих ресурсы предприятия;

Разработка схемы соответствия внешних входов и выходов подразделениям предприятия;

Определение внутренних входов и выходов внутри подразделений;

Определение и систематизация функций внутри подразделений;

Привязка функций подразделений к бизнес-процессам.

Первым этапом является выделение внешних входов и выходов бизнес-процессов, а также клиентов, потребляющих продукты предприятия. На данном этапе выявляются все внешние входы и выходы предприятия, а также выделяются подразделения, чьи функции непосредственно к ним относятся. В качестве примеров можно привести службу снабжения – отвечают за поставку внешних ресурсов на предприятие, а также службу маркетинга (сбыта) – работа с внешними клиентами.

В результате формируется спецификация входов и выходов и внешнего окружения предприятия. Особенностью данного этапа является необходимое обобщение позиций в спецификации (например, в спецификации необходимо выделять не “платежное поручение”, а “документы на оплату” и т.д.).

На втором этапе происходит разработка схемы соответствия внешних входов и выходов подразделениям предприятия (рис. 9). Основным методом на данном этапе является интервьюирование начальников подразделений и ведущих специалистов. Разработка такой схемы позволяет выделить дублирующие входы и выходы (когда один вход или выход необоснованно относится к нескольким подразделениям).

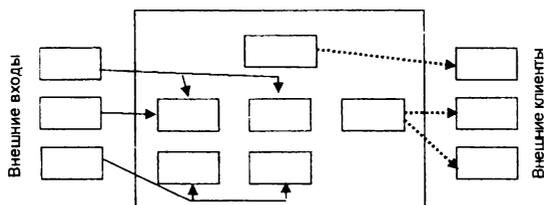


Рисунок 9 – Примерная схема соответствия внешних входов и выходов подразделениям предприятия.

Источник: собственная разработка

Третий этап предполагает определение внутренних входов и выходов подразделений (рис. 10). Проведение этапа аналогично работам, проводившимся этапом ранее. Отличием является то, что здесь выделяют связи между самими подразделениями внутри предприятия, не касаясь внешней среды (поэтому связи называются внутренними). Исполнители и опрашиваемые при этом по сравнению со вторым этапом не меняются. Требование разумной детализации остается в силе.

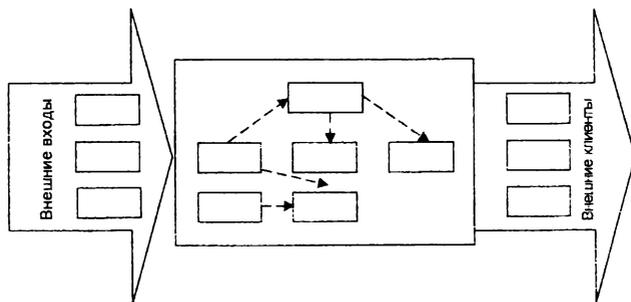


Рисунок 10 – Определение внутренних входов и выходов подразделений
Источник: собственная разработка

Одним из основных этапов методики является определение и систематизация функций внутри подразделений (рис. 11). Его проведение становится возможным после полного определения входов и выходов как внутри подразделений, так и во внешней среде деятельности предприятия. Выявление и систематизация функций проводится рабочей группой, назначенной приказом директора предприятия. Информационными источниками выступают внутренние документы подразделений, а методом сбора информации – интервьюирование руководителей и специалистов. Результатом работ по данному этапу становится разработка модели функций, где увязываются все функции по каждому подразделению.

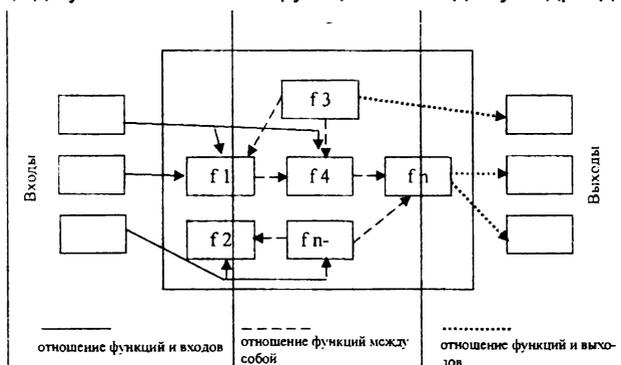


Рисунок 11 – Определение и систематизация функций внутри подразделений
 Источник: собственная разработка

Сначала функции подразделения привязываются к входам других подразделений. Потом рассматривают связи функций с выходами в соседние подразделения. После этого налаживают и фиксируют связи между функциями внутри подразделения. Последовательность работ графически представлена на рис. 11.

Последним этапом в методике адаптации функций к бизнес-процессам становится привязка функций подразделений к бизнес-процессам. Поскольку данный этап является заключительным, на нем прослеживается вся цепочка от функций, относящихся к входам, к функциям, формирующим выходы. Далее такая цепочка функций подразделения привязывается к бизнес-процессу, затрагивающему работу данной структурной единицы. Корректное и грамотно детализированное выделение цепочек взаимодействия функций позволяет выделить предварительный перечень бизнес-процессов, к которым имеет отношение подразделение (рис. 12).

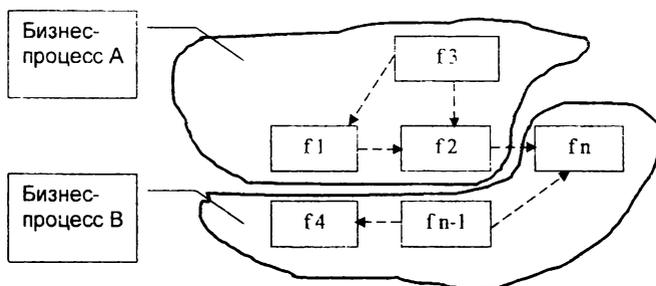


Рисунок 12 – Привязка функций подразделений к бизнес-процессам
 Источник: собственная разработка

Необходимо отметить, что в результате проведения вышеупомянутых преобразований предприятия смогут в значительной степени повысить гибкость своей организационной структуры. В настоящее время в силу неопределенности воздействия внешней окружающей экономико-политической среды, предприятие за довольно короткий промежуток времени может как закрепиться на рынке, так и войти в состояние кризиса. В такой ситуации усиливающаяся конкуренция вынуждает субъектов хозяйствования максимально использовать свои предпринимательские возможности. К таким возможностям можно отнести, например, вывод на рынок уникального продукта, товара, пользующегося повышенным спросом у покупателей и т.д. В случае проведения преобразований в системе управления и использование бизнес-процессов предприятие имеет возможность гораздо быстрее моделировать свою стратегию (лидерство на рынке с ведущими продуктами, завоевание части рынка в качестве нового игрока и т.д.), а также оперативно переориентировать свою деятельность в соответствии с выбранным стратегическим направлением.

Учитывая все вышесказанное и анализируя ситуацию по совершенствованию системы управления затратами на предприятиях, проведение преобразований в системе управления наиболее передовых предприятий становится оправданным и целесообразным. У предприятий такого уровня есть все составляющие, необходимые для выхода на передовые позиции в конкурентной среде на международных рынках. Этими составляющими являются квалифицированные кадры, собственные финансовые источники для реорганизации производства и управления, а также рынки реализации продукции. Опыт данных предприятий может быть использован для инновационного развития как в промышленности, так и в других отраслях.

Список цитированных источников

1. Кивачук, В.С. Использование процессно-ориентированного подхода на промышленных предприятиях с функциональной организационной структурой / В.С. Кивачук, С.В. Потапов // Вестн. ПГУ. Серия D. Экономические и юридические науки. – №4. – 2008. – С. 35 – 38.
2. Лебедев, П.В. Контроллинг: теория, методика, практика / П.В. Лебедев – Мн. УП «ИВЦ Минфина», 2001. – 152 с.
3. Управление затратами на предприятии: учебник / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев и др.; под. ред. Г. А. Краюхина. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 277с.
4. Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), утвержденные Министерством экономики Республики Беларусь 26.01.98 г. № 19-12/397.
5. Методические рекомендации по прогнозированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) в промышленных организациях Министерства промышленности Республики Беларусь, утвержденные Министерством промышленности Республики Беларусь 01.04.2004г. № 250.
6. Потапов, С.В. Учет затрат по местам их возникновения в результате проведения финансовой структуризации предприятия / С.В. Потапов // Проблемы теории и методологии бухгалтерского учета, контроля и анализа: Международный сборник научных работ. Серия: Бухгалтерский учет, контроль и анализ. Выпуск 1(4) / ЖГТУ. –Житомир, 2006. – С. 208–215.
7. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов / М.А. Вахрушина. Второе изд., доп. и пер. – М.: ИКФ Омега; Л.: Высш. шк., 2002. – 528 с.
8. Лешко, В. Влияние распределения накладных расходов на принятие управленческих решений / В. Лешко // Финансовый директор – № 4 – 2005.
9. Экономика предприятия: учебник / под редакцией Ф.К. Беа, Э.Дихтла, М. Швайцера – М.: ИНФРА-М. – 1999.
10. Ивлев В.А., Попова Т.В. ABC/ABM/ABB – Методы и системы.– М.: ООО “1С-Паблишинг”, 2001.
11. Козлов, А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов / А.С. Козлов – М.: Флинта: МПСИ, 2006.
12. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин – М.: ИНФРА-М, 2007.