

5) при правильной организации ипотека постепенно трансформируется в самофинансируемую систему, которая формирует и обеспечивает функционирование всего рынка жилья.

5. Полищук Оксана. "Ипотечное кредитование. 10 лет с правом проживания" – Бизнес, №48 (515), 25 ноября 2002 г.

6. Сергеев Д.А. Влияние системы ипотечного кредитования на преодоление кризисных явлений в экономике - Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Материалы Международной научно-практической конференции. - СПб.: Нестор, 2000. -С.188.

7. Польшенкова А.В. Модели ипотечного кредитования в современном мире. Сборник научных конкурсных работ студентов и магистрантов. Часть 2. Брест – 2007.

#### СПИСОК ЦИТИРУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. <http://belstat.gov.by/> - Министерство статистики и анализа РБ
2. Антипенко Ольга. Жилищный вопрос у нас решен? Комсомольская правда в Беларуси. №90. 16.05.2008. Издатель – ЗАО «БелКП – ПРЕСС». с.2.
3. <http://www.dailystroy.ru/articles/121.html>
4. [www.pravo.by](http://www.pravo.by)

Материал поступил в редакцию 05.06.08

KIVACHUK V.S., DULUB A.J. FINANCIAL PROBLEMS OF HOUSING IN CONDITIONS OF LIMITED ACCUMULATIONS.

This article focuses on the study of one of the key problem in real economic sector, i.e. the finance of housing. The requirement in attracting considerable financial resources for a long time issues from shortening of budget finance of housing and provision population with dwelling. In the article among possible financial resources there has been considered youth crediting as advantageous offer for those, whose returns are not too big, and mortgage crediting as one of the possible ways of the solution of social problems. In addition, there has been noted significance of mortgage for country and perspectives for development of mortgage crediting in The Republic of Belarus.

УДК 65.016.7

**Потапов С.В.**

## ДЕЙСТВИЕ - КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ

**Введение.** Одним из основных преимуществ внедрения процессного подхода на предприятии является возможность управлять затратами с момента их возникновения до полного потребления объектами затрат. При этом затраты, проходя полностью свой жизненный цикл, распределяются именно на те объекты затрат, которые потребили их в процессе хозяйственной деятельности.

Традиционная система учета затрат часто не в полной мере отражает реальную картину движения затрат на предприятии. Особенно это касается средних и крупных субъектов хозяйствования в материалоёмких отраслях промышленности Республики Беларусь. Доля накладных расходов в себестоимости их продукции может составлять значительный удельный вес от их общего числа. Неправильное распределение затрат искажает реальные данные по прибыльности некоторых видов продукции, эффективности работы структурных подразделений, результативности работы клиентов. В результате, менеджмент получает изначально искаженную информацию по доходности тех или иных объектов затрат, что приводит впоследствии к неправильным управленческим решениям.

Процессный подход позволяет избежать вышеупомянутых недостатков, так как он строится на базе иного метода, который может быть интерпретирован как метод управленческого учета затрат, ориентированный на действия. Внедрение данного метода в систему управления затратами на предприятии позволит управленческому персоналу:

- ✓ получить более точную и достоверную информацию о распределении затрат на объекты затрат (их потребляющие). К основным объектам затрат относятся такие, как продукция, структурные подразделения, клиенты и т.д.;
- ✓ рассчитать стоимость действий и бизнес-процессов в результате определения величины потребленных ими затрат;
- ✓ выявить уточненную себестоимость объектов затрат, исходя из перечня используемых ими действий.

**Бизнес-процесс** включает в себя ряд элементов, в результате использования которых становится возможным составление более информативных отчетов об издержках. К основным таким элементам относятся следующие:

- ✓ ресурсы;
- ✓ действия;
- ✓ драйверы ресурсов;
- ✓ драйверы действий;
- ✓ объекты затрат.

В перечне, представленном выше, базовым понятием является понятие "действие", так как оно выступает связующим звеном между

остальными элементами. В словаре русского языка С.И. Ожегова понятие «действие» раскрывается как [8]:

- проявление какой-нибудь энергии деятельности, а также сама сила, деятельность, функционирование чего-либо;
- результат проявления деятельности чего-либо, влияние воздействия.

В самом общем смысле действие означает определенную деятельность для удовлетворения потребностей клиентов. Именно благодаря действиям можно отследить всю цепочку хозяйственных операций предприятия, начиная от разработки новой продукции до ее реализации. Совокупность действий, объединяемых в бизнес-процессы, несет в себе возможность управлять ими, что в корне отличает учет затрат по процессному методу от традиционных бухгалтерских систем.

Схематично процесс осуществления действия изображен на рис.1.

Процесс выполнения действия начинается с появлением определенной внешней информации или события, которые инициируют его выполнение. Такое событие называется "вход". Входом может также являться результат действия, предшествующего выполняемому. Входная информация или событие могут предоставляться как внешними, так и внутренними поставщиками и классифицироваться как временные или внешние.

Временной вход – событие, которое совершается регулярно в рамках выполнения данного действия. Примером может служить отчет о фактической себестоимости, который составляется регулярно один раз в месяц. Внешний вход образуется за пределами действия (пример – поступление заявки на отгрузку продукции).

Как правило, информация, образующая вход, может содержаться в документах, если они соответствуют двум требованиям:

- ✓ в них фиксируется наступление определенного события;
- ✓ осуществляется передача информации.

Например, входом для действия "Произвести капитальный ремонт станка" будет являться событие "Поломка станка". Однако заявление инструментального цеха о необходимости приобретения запчастей для ремонта станка в финансовый отдел тоже будет являться входом, представленным документарно. Аналогичным событием для действия "Произвести капитальный ремонт станка" будет наступление необходимости выполнения планово-предупредительного ремонта для данного станка.

Ресурсы – это те активы, которые необходимо привлечь и использовать для выполнения действия (персонал, оборудование, сырье и материалы, и т.д.). Ресурсы могут появляться как после

**Потапов Сергей Валентинович**, экономист по плановой работе СП ОАО «Брестгазоаппарат», соискатель.

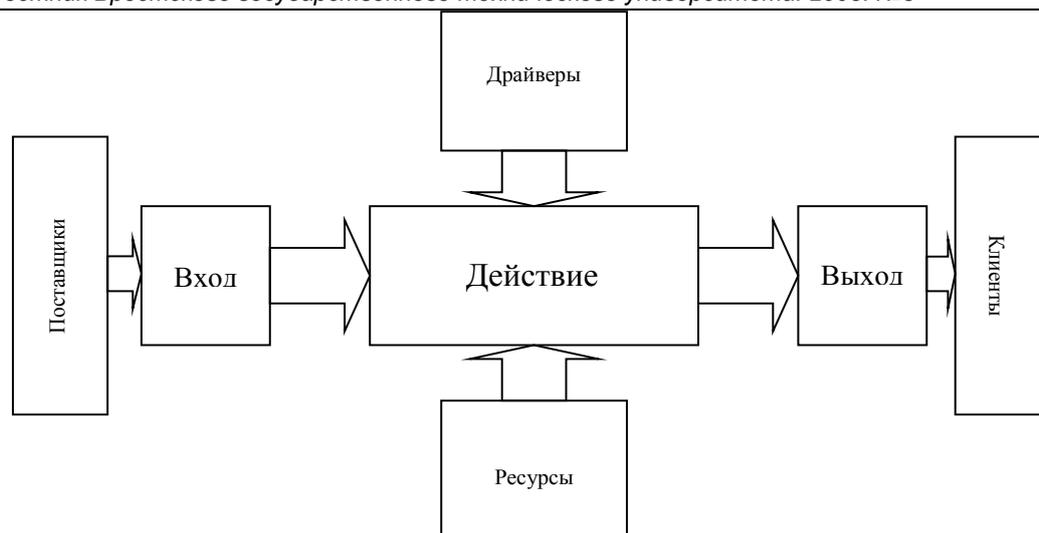


Рис. 1. Процесс осуществления действия [1]

выполнения предыдущего действия, так и быть заимствованы извне. При этом для ресурсов, появившихся в результате выполнения предыдущих действий, должны сохраняться причинно-следственные связи между действиями. Возможность использовать ресурсы извне позволяет на любом этапе осуществления бизнес-процесса прибегнуть к процедуре аутсорсинга. Это становится целесообразным, если стоимость привлеченных ресурсов внутри предприятия превышает стоимость ресурсов из внешних источников. Сравнение стоимости ресурсов позволяет осуществлять анализ эффективности использования ресурсов на предприятии.

Стоимость действия представляет собой совокупность всех потребленных ресурсов в стоимостном выражении, необходимых для реализации данного действия. Управление бизнес-процессом становится возможным исключительно потому, что оцененные в стоимостном выражении действия распределяются при помощи драйверов на конечные объекты затрат.

Таким образом, еще одним элементом в процессном подходе является понятие "драйвер". Драйвер – это параметр, регулирующий степень отнесения ресурсов на действия и определяющий величину поглощения действий конечными объектами затрат. Необходимость такого элемента как драйвер заключается в том, что большинство затрат нельзя полностью относить на тот или иной бизнес-процесс (или объект затрат). Как и в бухгалтерском учете сразу на бизнес-процесс могут быть отнесены прямые затраты, то есть те, которые непосредственно участвуют в создании объектов затрат (например, произведенной продукции). Такая ситуация становится возможной на предприятии, где учетной политикой предусматривается идентификация затрат.

Те же затраты, которые возникают в результате выполнения обслуживающих процессов, не могут быть включены в основной бизнес-процесс полностью, поскольку вполне вероятно их неполное потребление последним. Процесс распределения затрат по методу использования действий предполагает осуществление трех этапов. Во-первых, затраты переносятся на используемые ресурсы (этот этап аналогичен распределению затрат по элементам и статьям затрат в бухгалтерском учете). Затем ресурсы, впитавшие в себя часть затрат, распределяются по бизнес-процессам согласно определенным принципам отнесения затрат. Последний этап предполагает отнесение бизнес-процессов на конечные объекты затрат. Согласно этой схеме драйверы распределения затрат также подразделяются на три группы. [2]

Драйверы, распределяющие ресурсы по действиям называются "драйверы ресурсов"; драйвера, которые соотносят объекты затрат с потребленными действиями, - "драйверы действий". Существует еще одна разновидность драйверов – операционные драйверы. Операционные драйверы оказывают влияние на изменение стоимости связанных между собой нескольких действий. Это позволяет отслеживать причины возникновения действий и оценивать эффективность выполняемого действия или группы действий. Драйверы действий используются для анализа производительности на уровне

конечной продукции. Отличие драйверов по методу, основанному на действиях, от баз распределения бухгалтерского учета заключается в том, что каждый драйвер персонально подбирается под конкретный вид ресурсов. Бухгалтерские же базы распределения не отличаются разнообразием и используются для большого количества объектов (даже если база не вполне правильно распределяет затраты на объект затрат). Точный подбор драйверов приводит к оптимальному перераспределению затрат и, как следствие, к реальным данным себестоимости продукции, затрат по клиентам и т.д.

Выход – это то, что образуется в результате потребления ресурсов действиями после их выполнения. Выход может быть отождествлен с ожидаемым результатом выполнения действия или нескольких действий. Это может быть как результат конечного действия, предоставляемый внешним пользователям, так и промежуточный результат в цепи взаимосвязанных действий (предоставляется внутренним пользователям).

Вся совокупность действий, инициируемых некоторыми событиями, взаимосвязанных между собой и образующих на выходе определенный результат, который удовлетворяет потребности клиентов, - образует бизнес-процесс (рис. 2). Схема внутренней структуры бизнес-процесса в целом напоминает взаимодействие между несколькими бизнес-процессами. Внутри бизнес-процесса могут взаимодействовать определенное количество действий в четкой иерархии или подчиненности. Каждое из них использует один или несколько входов, которые могут быть выходами предыдущих действий. Потребляя ресурсы и необходимую информацию для своего осуществления, выполнение действия приводит к определенному результату, называемому выход. Выход может служить как началом нового действия, так и нового бизнес-процесса (если это действие классифицируется как конечное в бизнес-процессе). Логически выстроенная модель работы действий внутри бизнес-процесса позволяет в целом оптимизировать работу предприятия. Это происходит ввиду нахождения дублирующих действий. Исчезновение дублирующих действий благоприятно сказывается не только на технологической составляющей бизнес-процесса, но и позволяет сократить затраты на его осуществление. При этом возможность раскладывать бизнес-процессы на взаимосвязанные между собой действия позволяет управляющему персоналу предприятия не просто констатировать свершение хозяйственной операции, но и осуществлять управление и контроль над возникающими затратами. Это происходит благодаря учету стоимости всех действий (то есть подсчету всех потребленных ресурсов в стоимостном выражении на любом этапе осуществления бизнес-процесса).

Для управления бизнес-процессами необходимо упорядочить и систематизировать многочисленные действия, на базе которых они создаются. Такая систематизация достигается поиском и объединением действий по общим признакам, то есть проведением их классификации. В.А. Ивлев приводит следующую возможную классификацию действий (рис. 3):

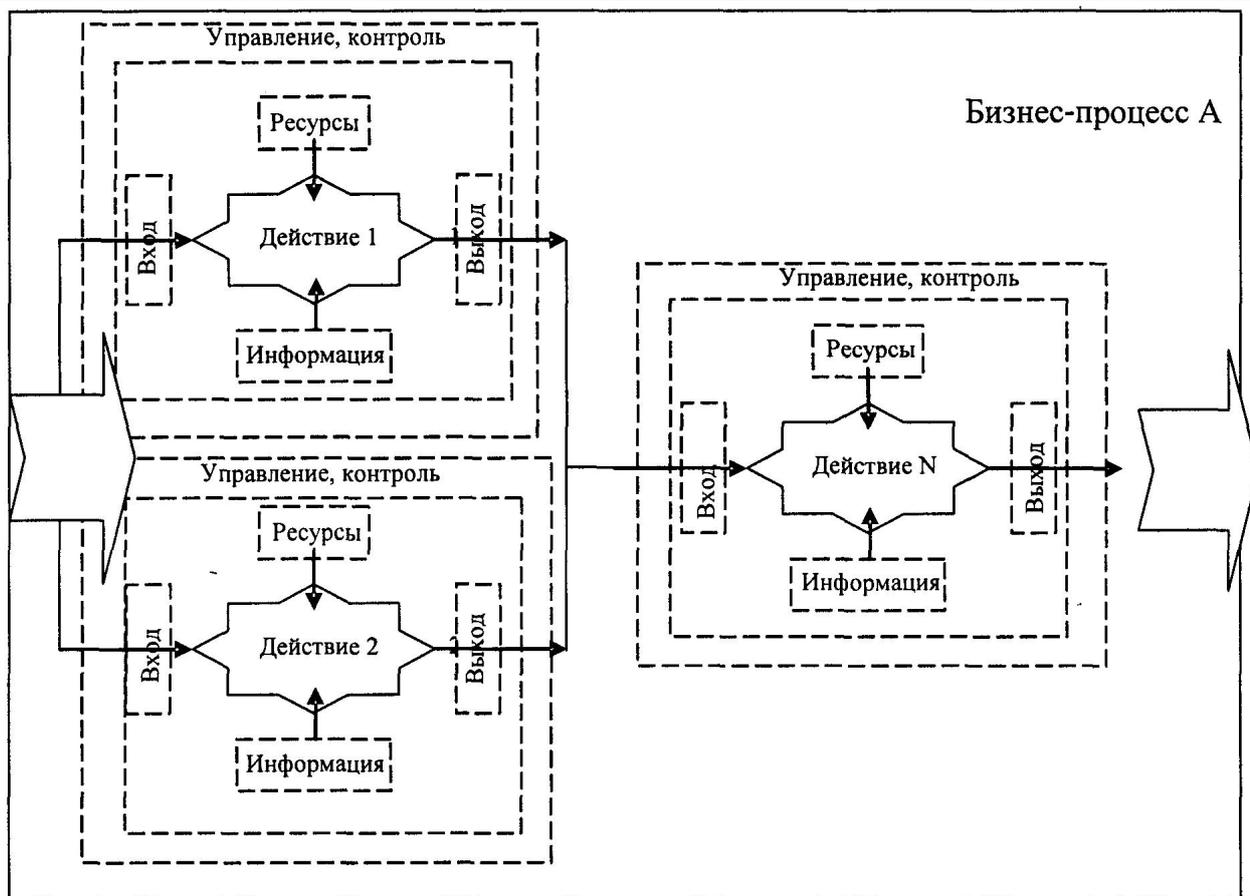


Рис. 2. Примерная схема основных структурных элементов бизнес-процесса

Источник: собственная разработка



Рис. 3. Классификация действий в рамках осуществления бизнес-процесса [1]

- повторяющиеся и неповторяющиеся;
- первичные и вторичные;
- стратегические, контролируемые и требуемые;
- по степеням влияния и важности.

Повторяющееся действие – это действие, выполнение которого на предприятии носит регулярный характер. Часто такие действия выполняются на предприятии определенными должностными лицами. Неповторяющееся действие – это одноразовое или носящее крайне нерегулярный характер действие.

Первичное действие – это действие, результаты (выходы) которого оказывают значительное влияние на бизнес-процесс и участи-

ков его осуществления. Вторичные действия предназначаются для обслуживания первичных.

Действия, классифицируемые по этому признаку, могут трансформироваться из одного вида в другой в зависимости от специфики взаимодействия бизнес-процессов (рис. 2).

Деление бизнес-процессов на основные и обслуживающие делает возможной ситуацию, где первичное действие одного из обслуживающих бизнес-процессов одновременно выступает как вторичное действие по отношению к основному бизнес-процессу. Такая схема взаимодействия бизнес-процессов и действий между ними подразумевает анализ необходимости осуществления вторичных действий как внутри бизнес-процессов, так и между ними.

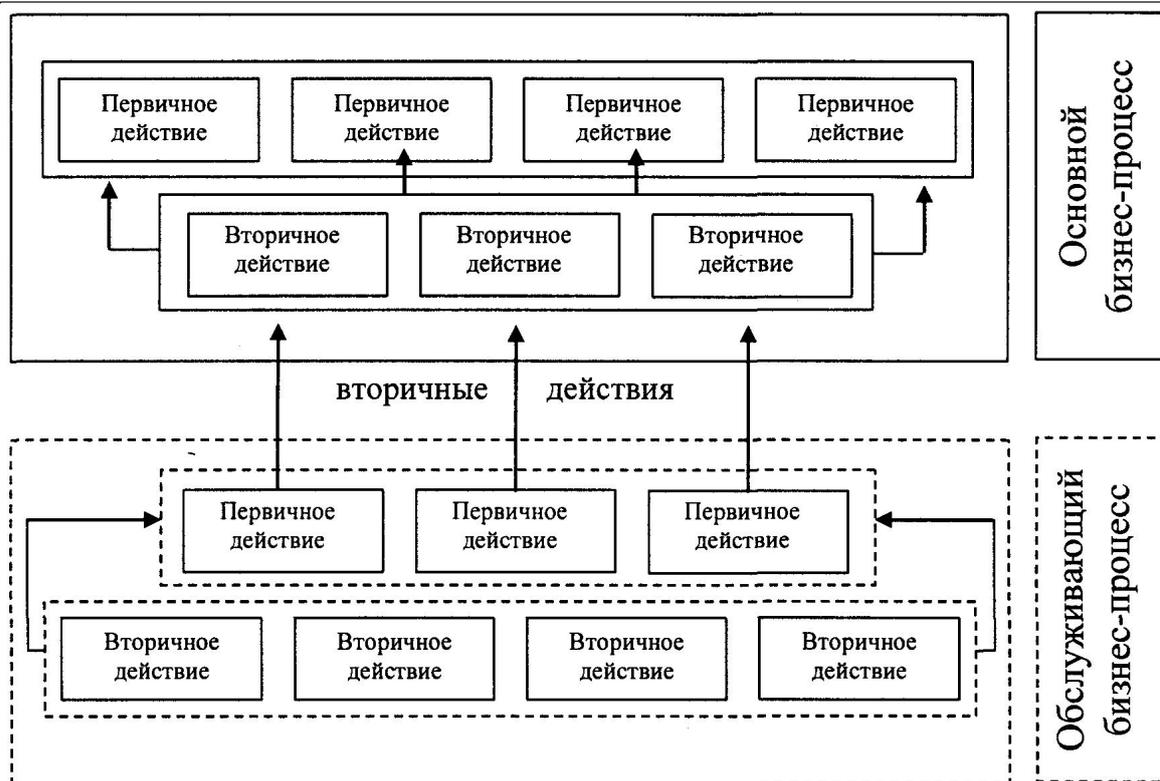


Рис. 4. Взаимодействие первичных и вторичных действий бизнес-процесса [1]

Следующая классификация подразделяет действия на стратегические, требуемые и контролирующие.

Стратегическое действие направлено на достижение предприятием своих основных стратегических целей. В основе требуемого действия лежит событие, совершившееся благодаря некоторому требованию (например со стороны государства, акционеров и т.д.). Контролирующее действие призвано осуществлять дополнительно контроль выполнения какого-либо действия.

Градация действий по степени влияния предполагает оценку воздействия на них внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам можно отнести такие, как статус предприятия, его имидж, внутренняя политика и т.д. Внешние факторы могут быть представлены менталитетом и обычаями страны, где осуществляется деятельность, форс-мажорными обстоятельствами и т.д.

Действия могут разделяться по степени важности. Выделяют несколько категорий важности. К первой категории относятся действия, выполнение которых позволит предприятию увеличить свои доходы. Вторая категория представляет собой действия, направленные на обслуживание первой категории. Оптимизация таких действий направлена на организацию максимально эффективного их выполнения. Третья категория состоит из административно-контролирующих действий (согласование, контроль, визирование и т.д.).

**Заключение.** Актуальной темой для субъектов хозяйствования в Республике Беларусь остается вопрос нахождения внутренних резервов и путей снижения себестоимости продукции и затрат бизнеса в целом. Продуманное использование и внедрение современных управленческих технологий на промышленных предприятиях рес-

публики может стать весомым конкурентным преимуществом как на внутреннем, так и на внешних рынках. Особенно острой эта проблема видится в свете возможного вступления Республики в ВТО. Процессный подход, основанный на использовании действий в системе управления затратами, позволяет добавить к существующему на предприятии учету возможность реального управления затратами и контроль их распределения на объекты затрат.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ивлев В.А., Попова Т.В. ABC/ABM/ABB – методы и системы.– М.: ООО "1С-Паблишинг", 2001.
2. Козлов А. С. Проектирование и исследование бизнес-процессов.– М.: Флинта: МПСИ, 2006.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 5-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
4. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Харм Ван Нимвеген Оптимизация бизнес-процессов – СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002.
5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление.– М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб., 2000.
7. Л.П. Белых, М.А. Федотова Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
8. С.И. Ожегов Словарь русского языка – М.: РУССКИЙ ЯЗЫК, 1990.

Материал поступил в редакцию 05.06.08

#### POTAPOV S.V. ACTION - AS A BASIC ELEMENT OF MANAGEMENT OF BUSINESS - PROCESS

Advantages of a process method to the industrial enterprises of Byelorussia are resulted. The concept action within the limits of activity-based costing approach is considered. Process of action's realization is schematically shown, structural elements of business-process are described. Ordering of actions in the form of their classification that business-processes allows to operate is presented. Kinds of actions depending on specificity of interaction business-processes (primary and secondary) are considered.