

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ

Словеснова А.Д.

Словеснова Александра Дмитриевна – магистрант,
направление: экономика предпринимательства,
кафедра экономики в энергетике и промышленности,
Национальный исследовательский университет Московский энергетический институт, г. Москва

Аннотация: в настоящее время для большинства предприятий одной из наиболее актуальных проблем является необходимость снижения затрат на производство, уровень которых определяет их конкурентоспособность. Важнейшим вопросом управления предприятием становится проблема выбора нового подхода к управлению затратами. Для построения и реализации успешной модели управления расходами современные методологии менеджмента предлагают к использованию «процессный подход» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента с целью повышения эффективности использования ресурсов. Вся деятельность предприятий и организаций или совокупность действий, ими осуществляемая и использующая ресурсы, управляемая с целью преобразования входов в выходы, для получения в дальнейшем дохода, представляет собой бизнес-процессы. В статье рассмотрены этапы внедрения процессного подхода к управлению затратами и преимущества его применения.

Ключевые слова: затраты, бизнес-процессы, процессный подход.

В современных условиях анализ затрат на производство и реализацию продукции - один из самых важных качественных показателей деятельности хозяйствующих субъектов. От их уровня зависят финансовые результаты, темпы роста производства, финансовая устойчивость организаций.

Задачами анализа затрат являются:

1. Оценка динамики затрат по временным периодам и соблюдение установленного по ним норматива.
2. Определение факторов, повлиявших на эту динамику и соблюдение норматива, величины и причины отклонений от запланированных фактических затрат.
3. Оценка динамики и выполнения нормативов по себестоимости в разрезе элементов и по статьям затрат отдельных видов изделий.
4. Выявление неиспользованных возможностей снижения себестоимости продукции.

Цель анализа затрат на производство и реализацию продукции заключается в выявлении реальных возможностей для повышения эффективности использования всех видов ресурсов в процессе производства и сбыта продукции.

Для того, чтобы построить и реализовать успешную модель управления затратами современные методологии менеджмента предлагают использовать «процессный подход» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента с целью повышения эффективности использования ресурсов. Организациям необходимо устанавливать и осуществлять управление многочисленными взаимосвязанными видами деятельности для успешного функционирования. Деятельность или совокупность действий, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, для получения в дальнейшем дохода, представляет собой бизнес-процесс. Чаще всего выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также управление процессами, направленное на получение желаемого результата, могут считаться «процессным подходом». Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии. При применении в системе управления затратами такой подход подчеркивает важность:

1. понимания и выполнения требований;
2. необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавляемой ими ценности;
3. достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
4. постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Кроме этого, ко всем процессам может применяться цикл «Plan – Do – Check - Act» (PDCA) рис. 1.

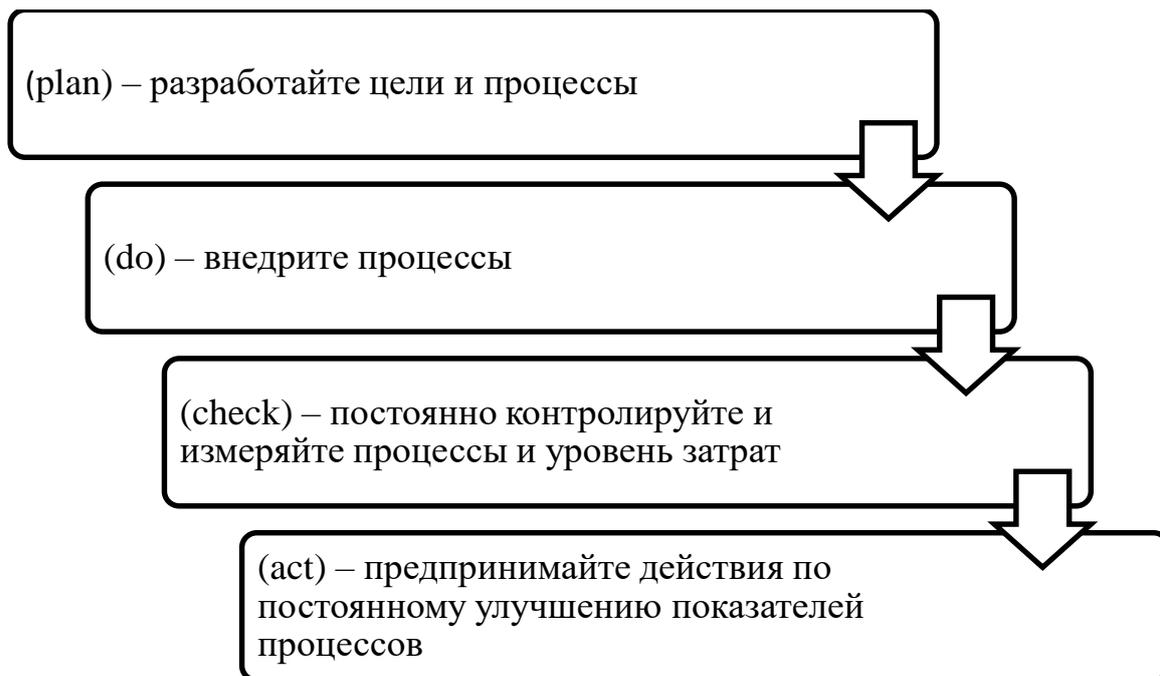


Рис. 1. Цикл процессов управления

Цикл PDCA можно описать так: планирование (plan) – разработка цели и процессов, которые необходимы для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации; осуществление (do) – внедрение процессов; проверка (check) – необходимость все время контролировать и анализировать процессы и уровень затрат в сравнении с принятыми задачами, целями и требованиями к экономическим показателям и информирование о результатах; действие (act) – обязательность предпринимать действия по постоянному улучшению показателей процессов.

При применении процессного подхода к управлению затратами необходимо рассматривать и перестраивать бизнес-процессы с точки зрения оптимизации расходов и исключения непроизводительных потерь.

Процессным принципом можно назвать рассмотрение действий по оказанию услуг или изготовлению продукции как непрерывного технологического процесса, в котором участвует множество людей — работников, каждый из которых вносит свой трудовой вклад, и общий результат работы зависит от вклада всех участников без исключения. То есть, ошибка в работе даже одного участника процесса может серьезно сказаться на общем результате всего процесса и свести на нет усилия всех остальных участников.

Рассмотрим основные принципы внедрения процессного подхода в работу современной организации.

Для достижения наилучшего результата, нужно рассматривать как процесс соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены.

Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

Бизнес-процессом является совокупность различных видов деятельности, которые вместе создают результат, создающий или добавляющий ценность для самой организации, потребителя, клиента или заказчика. Обычно на практике применяются следующие виды бизнес-процессов:

1. основные, которые характеризуют выполнение функций по текущей деятельности предприятия, производству продукции или оказанию услуг;
2. обслуживающие, которые характеризуют обеспечение производственной и управленческой деятельности организации;
3. управленческие, определяющие стратегию развития бизнеса, управления финансами, активами, персоналом и т.д.

На основе процессного подхода организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. С помощью управления процессами достигается удовлетворение потребностей заказчиков. В итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом. Следующим этапом на пути к достижению цели является оптимизация использования ресурсов в каждом выделенном процессе. Это означает строгий контроль за использованием каждого вида ресурсов и поиск возможностей для снижения затрат на производство продукции или оказание услуг.

Для эффективного внедрения процессного подхода необходимо иметь оптимальную работоспособную организационную структуру предприятия. Система управления персоналом должна отличаться высокой адаптивностью к условиям работы с большим числом горизонтальных связей, частой смене служебных или производственных обязанностей участников процесса.

Можно выделить все процессы, необходимые для эффективной деятельности предприятия. На рис. 2 показана схема типовых процессов, протекающих на предприятии.



Рис. 2. Схема типовых бизнес-процессов

Схема бизнес-процессов состоит из 4 уровней. Процессы предприятия (1 уровень) состоят из основных, вспомогательных и обеспечивающих процессов (2 уровень), которые в свою очередь состоят из производственных, проектно-конструкторских, процесса сбыта и финансирования, технического обеспечения производства, кадрового процесса, процесса материально-технического, документного и информационного обеспечения (3 уровень). На 4 уровне находятся непосредственно функциональные процессы предприятия [1, с. 17].

Эффективно выстроенная структура управления предприятием позволяет четко отслеживать все процессы, происходящие в нем, определять ответственность за каждый процесс, производить полное документирование всех процессов, вести постоянный мониторинг процессов, своевременно проводить корректирующие и профилактические мероприятия.

Для этого необходимо определить ответственность каждого подразделения предприятия, каждого должностного лица за конкретный процесс, поэтому составляется матрица ответственности, графическая схема, отражающие конкретных ответственных лиц.

Имея перечень всех процессов, в дальнейшем нужно решать вопросы их регламентации, то есть полностью описать действия по реализации процесса, которые должны быть представлены для всеобщего ознакомления и использования. В перечень этой документации входят должностные инструкции, маршрутные, потовые и технологические карты, процедуры и т.д.

Из всего изложенного ранее следует, что система управления затратами представляет собой совокупность управленческих воздействий по реализации задач планирования, организации управления, учета, контроля и оперативных координации и регулирования. Важную роль играет и мотивация персонала в целях достижения их оптимальной величины в рамках роста показателей экономической эффективности деятельности организации, ее финансовой устойчивости. Предваряющей процедурой принятия управленческих решений является экономический анализ, базирующийся на данных управленческого и финансового учета. При реализации задачи формирования или реорганизации существующей системы управления затратами предпочтительно использовать процессный подход.

Список литературы

1. *Репин В., Елиферов В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.