

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

СВЕТЛАНА НИКОЛАЕВНА МИЩЕНКО (ORCID 0000-0002-6619-232X)

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель: Максим Александрович Рыбачук

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием. Представлена классификация бизнес-процессов, характерных для современных предприятий: основные, сопровождающие, управленческие и развивающие. Рассмотрены схемы процессного подхода к управлению и системы процессно-ориентированного управленческого учета. Перечислены основные преимущества и недостатки использования процессно-ориентированного управленческого учета как информационной среды принятия решений на всех уровнях управления предприятием.

**Ключевые слова:** процессный подход, управленческий учет, управление организацией, система менеджмента, бизнес-процессы.

Современное управление предприятием в условиях усиливающегося влияния быстро меняющейся и непредсказуемой деловой среды приобретает все более рисковый характер, что означает необходимость сосредоточения внимания руководства на поиске новых возможностей в целях адаптации предприятия и быстрого реагирования на происходящие изменения. Соответственно, все процессы, связанные с решением основных задач управления: определением целей организации и созданием необходимых экономических, организационных, технико-технологических, социальных, психологических и других условий для реализации установленных целей — становятся более динамичными, требующими гибких инструментов разработки и обоснования.

В связи с этим, руководство предприятий задается вопросами о том, какие бизнес-процессы протекают внутри него, с какими расходами и эффективностью; какие

**Abstract.** The article describes theoretical aspects of a process-oriented approach to enterprise management. Main, accompanying, managerial and developmental business processes as a classification of business processes characteristic for modern enterprises is disclosed. The structure of the process approach to management and systems of process-oriented management accounting are considered. The main advantages and disadvantages using process-oriented management accounting as an information decision-making environment at all levels of enterprise management are listed too.

**Keywords:** process approach, management accounting, management of the organization, management system, business processes.

бизнес-процессы необходимо поддержать и усилить, а какие наоборот, стоит ослабить или даже ликвидировать. Как показывает практика, одним из возможных решений представленных проблем является использование процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием и, в частности, к организации управленческого учета на нем [1].

При этом, немаловажную роль играет процессно-ориентированный управленческий учет, выступающий как информационная среда. Каждому руководителю предприятия необходимо иметь непрерывный доступ к информационной среде, целью которой является обеспечение руководства компании релевантной информацией при принятии и разработке верных управленческих решений. Таким образом, процессно-ориентированный управленческий учет – один из ключевых методов обеспечения эффективного управления предприятием.

Целью статьи является анализ эффективности процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием. Для этого необходимо:

- рассмотреть теоретические аспекты процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием;
- выделить классификацию основных процессов, наблюдаемых в рамках современного бизнеса;
- рассмотреть схемы процессного подхода к управлению и системы процессно-ориентированного управленческого учета;
- перечислить основные преимущества и недостатки при использовании процессно-ориентированного управленческого учета, как информационной среды управления предприятием.

Процессный подход — это комплекс действий управления организацией, где де-

ятельность предприятия — это её процессы, а для того, чтобы им эффективно управлять, необходимо контролировать каждый процесс.

По этой причине необходимо выделить основную классификацию процессов внутри каждой организации [2]:

- основные процессы (производство, реализация и т.д.);
- сопровождающие процессы (доставка, обработка информации и т.д.);
- управленческие процессы (администрирование и т.д.);
- развивающиеся процессы (внедрение инноваций, разработка и т.д.).

В целом, процессный подход к управлению организацией, включая все его элементы и этапы, можно отобразить на рисунке 1.



Рис. 1 Концептуальная схема процессного подхода к управлению

Источник : Составлено автором на основе [3].

Как показано на рис. 1, ключевыми элементами процессного подхода являются

входы и выходы процессов, а также сами бизнес-процессы (I), которые получают ре-

сурсы и преобразовывают их в готовый продукт. Также немаловажное значение имеет обратная связь между субъектами процесса, которая представлена в виде двух контуров:

- первый контур (II) — оперативный (связь осуществляется через владельца процесса, оказывающего управляющее воздействие на сам бизнес-процесс);
- второй контур (III) — стратегический (связь осуществляется через руководителя предприятия (по данным представленным владельцем процесса), который, в свою очередь, устанавливает цели и задачи процесса).

Управление бизнес-процессами как подход к управлению компанией предусматривает необходимость совершенствования как отдельного процесса в частности, так и системы процессов в целом. Процессный подход к управлению предполагает наличие таких обязательных элементов описания бизнес-процессов как система мотивации, регламент, владелец и ключевые показатели эффективности (КР/КПЭ).

На базе процессно-ориентированного подхода к управлению в развитых странах распространяются новые управленческие приемы и методики, такие как сбалансированная система показателей, инжиниринг бизнес-процессов, управление операционными рисками, метод управления себестоимостью – ABC-ABB-ABM, IT-технологии, менеджмент качества и т.п. [4].

В связи с этим можно выделить основные преимущества при процессно-ориентированном подходе к управлению предприятием:

- ориентация на качество и результат каждого процесса;
- тесная взаимосвязь процессов при различных операциях;
- ликвидация убыточных бизнес-процессов;
- непрерывность процесса управления;
- снижение издержек производства и увеличение рентабельности бизнеса компании [5].

Проанализировав положительные стороны процессного подхода, можно отметить следующий факт: менеджеры, используя этот инструмент, пытаются решить задачи, связанные с низким уровнем управляемости предприятием; чрезмерным влиянием человеческих факторов и отсутствием ожидаемого снижения затрат на производство.

Несмотря на это, есть и отдельные недостатки, наблюдаемые при процессно-ориентированном управленческом учете:

- уровень квалификации и профессиональные компетенции сотрудников всех уровней производства выступают ключевым фактором эффективности деятельности всей компании;
- происходит управление смешанными по функциональным возможностям рабочими командами;
- различия в функциональных способностях отдельных сотрудников приводит к возникновению недопонимания между различными командами и внутри них.

Сравнивая процессный подход с другими (функциональным, проектным), стоит отметить, что с помощью первого, предприятие получает возможность снизить свои издержки, ликвидировать убыточные процессы и ориентировать производство на качество и результативность. Эти характеристики подтверждают выбор системы менеджмента в сторону процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием. Однако внедрение процессного подхода требует определенных усилий и навыков. В связи с этим необходимо подойти к данному вопросу с готовностью к кардинальным переменам, разработать план внедрения процессного подхода, обеспечить обучение работников предприятия теории и методам процессного подхода, описать все бизнес-процессы предприятия (какие ресурсы необходимы для их выполнения, какие процессы взаимосвязаны между собой, сколько требуется времени для исполнения задач по процессу и т.д.). Определяя ответственных лиц того или иного процесса необходимо учесть такие аспекты как обеспеченность их информацией, а также

в какой форме будет предоставляться отчетность по процессу и частоту её предоставления. В этой связи следует обратить внимание на CALS-технологии (Continuous Acquisition and Life cycle Support), с помощью которых можно обеспечить системную информационную поддержку. С помощью данных технологий предоставление информации осуществляется в форме распределенных баз данных, содержащих сведения о производственной среде, изделиях, ресурсах и процессах предприятия. Это актуально при необходимости структурирования больших объемов информации. С помощью данных технологий есть возможность исключить из практики бумажные документы и осуществить электронный документооборот, что значительно ускорит работу и эффективность процессов, а также обеспечить актуальность, доступность, корректность и сохранность информации. Концепция CALS предполагает последовательное и непрерывное изменение бизнес-процессов, совершенствование разработки и проектирования, производства и эксплуатации изделия.

Применение процессно-ориентированного подхода, стало более масштабным вследствие развития автоматизации управления и появления возможности использования новых информационных технологий, развитие которых совершенствует процесс управленческого учета. Главным направлением такого совершенствования стало массовое использование различной высокотехнологичной компьютерной техники

Одна из наиболее крупных компаний США Walmart, использующая процессный подход к управлению занимает лидирующую позицию в рейтинге Fortune 1000 за 2018 г. [6, 7]. С этой точки зрения можно судить, что система управления, построенная на принципах процессного подхода, является достаточно эффективной и результативной.

Подводя итоги работы, необходимо выделить ключевые задачи, которые преследуются современными российскими компаниями при использовании процессно-ориентированного управленческого учета:

- формирование информации о затратах и результатах отдельных процессов и видов деятельности компании;
- калькулирование продукции, работ и услуг в разрезе различных стейкхолдеров;
- контроль над эффективностью отдельных процессов и видов деятельности компании;
- оценка эффективности руководства бизнес-процессом и деятельности команды менеджеров процессов;
- анализ эффективности используемых ресурсов;
- анализ несоответствия установленному качеству бизнес-процессов и видов деятельности;
- формирование эффективной системы процессно-ориентированной структуры управления.

#### Список источников

1. Гудок, выпуск № 202 (25871) 10.11.2015, 7 полоса, Управление персоналом - Эффект процессного подхода. URL: <http://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1314286&archive=2015.11.10> (дата обращения: 23.10.2018).
2. Процессный подход. Описание бизнес-процессов. URL: [http://alfaseminar.ru/processnyy\\_podhod.\\_opisanie\\_biznes-](http://alfaseminar.ru/processnyy_podhod._opisanie_biznes-) (дата обращения 20.10.2018).
3. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению организацией. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM5/dpprup.htm> (дата обращения 20.10.2018). Менеджмент качества.
4. Щепетова С.Е. Менеджмент и экономика качества: От естественного к формальному, от формального к естественному. М.: КомКнига, 2010. — 512 с.
5. Процессный подход. URL: [http://www.kpms.ru/General\\_info/Process\\_approach.htm](http://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm) (дата обращения 20.10.2018).
6. Годовой рейтинг компаний Fortune 1000 (2018). URL: <https://www.kaggle.com/Eruditepanda/fortune-1000-2018#fortune1000-final.csv> (дата обращения 24.10.2018)
7. Уолтон С. Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 224 с.