

РАЗРАБОТКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МОСТОСТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

М.К. Каткова

Белорусский государственный экономический университет, Минск

В статье рассматриваются элементы системы управленческого учета: бизнес-процессы и центры ответственности, которые взаимосвязаны и функционируют для непрерывного информационного обеспечения руководства мостостроительной организации и ориентированы на непрерывное управление результатом. Идентифицированы основные цели совершенствования бизнес-процессов мостостроительной организации, включающие снижение затрат на внутреннюю и внешнюю рационализацию процессов принятия решений и упрощение контроля.

Ключевые слова: управленческий учет, учет затрат, хозяйствующий субъект организационная структура, центры ответственности, бизнес-процессы, основные процессы, вспомогательные процессы, процессы управления.

В мостостроительной организации постановка и ведение управленческого учета во многом зависит от ее организационной структуры – деление на структурные подразделения, центры ответственности и их ранжирование.

Для координации устройства структуры организации следует определить иерархию архитектуры управления организацией, распределить полномочия, ответственность и установление связей между структурными подразделениями и конкретными исполнителями.

Организационная структура мостостроительной организации полностью зависит от специфики и особенностей хозяйственной деятельности.

При организации управленческого учета необходимо:

- определить, какими объектами предполагается управлять, т.е. на что будут направлены управленческие воздействия;
- выбрать соответствующие определенным объектам и поставленным целям принципы, методы и конкретные способы учета;
- сформировать перечень субъектов управления, определить их роль в системе управленческого учета, права и обязанности.

Организация управленческого учета в организации мостостроительного профиля предполагает:

- выделение центров ответственности с исполнителями, наделенными соответствующими полномочиями и ответственностью для планирования и контроля деятельности отдельных структурных подразделений и менеджеров;
- развитие управленческого учета по бизнес-процессам и их дифференциация;
- определение прав, обязанностей и ответственности специалиста по управленческому учету;
- уточнение внутривозрастных связей и регламента взаимодействия всех служб в рамках системы управленческого учета – руководства, менеджмента, специалиста по управленческому учету и т.д.;

- выделение объектов управленческого учета, выбор конкретных методов и способов учета и калькулирования;
- оценка степени взаимосвязи и формирование механизма взаимодействия управленческого и финансового учета;
- выбор системы показателей управленческого учета, степени сочетания финансовых и нефинансовых критериев оценки;
- разработка учетных регистров управленческого учета, критериев признания, оценки и отражения фактов хозяйственной деятельности;
- разработка форм внутренней управленческой отчетности;
- выбор программно-технического обеспечения функционирования (автоматизации) системы управленческого учета;
- разработка механизма принятия управленческих решений на основе информации управленческого учета [1, с. 71].

Основными элементами системы управленческого учета являются бизнес-процессы и центры ответственности, которые взаимосвязаны и функционируют для непрерывного информационного обеспечения руководства мостостроительной организации и ориентированы на непрерывное управление результатом.

Достаточно сложные экономические условия, высокая конкуренция в дорожно-мостовой отрасли выдвигают все новые требования к организации бизнес-процессов в организации. Многие заказы и проекты не реализовываются в срок из-за некачественных и недостаточно ориентированных на потребности заказчиков внутренних процессов. Менеджеры постоянно прилагают усилия к принятию и внедрению новых стратегий для эффективного управления организацией.

Основные цели совершенствования бизнес-процессов мостостроительной организации включают снижение затрат на внутреннюю и внешнюю рационализацию процессов принятия решений и упрощение контроля.

Планируемая польза от реализации проекта улучшения бизнес-процессов:

Для подрядной организации:

- увеличение конкурентоспособности;
- согласованность за счет автоматизации повторяющихся процессов;
- прогнозируемость процессов планирования;
- увеличение скорости заключения договоров и повышение эффективности

сотрудничества с заказчиками

Для заказчика:

- соблюдение сроков;
- соответствие запланированной стоимости объекта;

Таким образом, в мостостроительной организации целесообразно внедрять и улучшать бизнес-процессы как основу увеличения производительности, конкурентоспособности и прибыли.

Любой бизнес-процесс должен быть обязательно управляемым и иметь ключевые показатели эффективности (KPI). Если показатели не контролируются, то это не бизнес-процесс, а набор операций, действий и т.д., приводящий к какому-либо результату, которым невозможно управлять и прогнозировать результат в полном объеме.

Нами предложено собственное понятие **бизнес-процесс**: это совокупность управляемых повторяющихся ключевых производственно-хозяйственных цепочек в деятельности

организации, которые контролируются по основным экономическим показателям и имеют общие четко определенные характеристики, на основе которых организация и (или) менеджер получают информацию, влияющую на конечный финансовый результат. Управленческий учет рассматривает бизнес-процессы также как информационную базу организации и предполагает управление ими как одну из ключевых организационных систем.

В авторском определении подчеркивается неповторимость комплекса процессов, управляемость, повторяемость, необходимость наличия контроля и возможность объединения нескольких процессов, которые имеют одинаковые и четко идентифицируемые характеристики.

Основываясь на классификации бизнес-процессов, будем придерживаться концепции дифференциации их по перспективам деятельности, в которой выделяют процессы по текущей деятельности (осуществляют решение основных задач) и процессы по развитию (направлены на развитие стратегии).

Выделим следующие бизнес-процессы по текущей деятельности:

- основные (ориентированы на основной вид деятельности организации, за счет этих процессов формируется выручка и прибыль экономического субъекта);
- вспомогательные (обслуживают и поддерживают основные бизнес-процессы);
- управляющие (нацелены на осуществление организационных, управленческих и административно-хозяйственных функций).

Для экономического субъекта, который осуществляет строительство мостов, нами выделены следующие процессы по текущей деятельности:

1. Основные:

- бизнес-процесс «Инженерная проработка объекта»
- бизнес-процесс «Закупки»;
- бизнес-процесс «Строительство объекта»;

2. Вспомогательные:

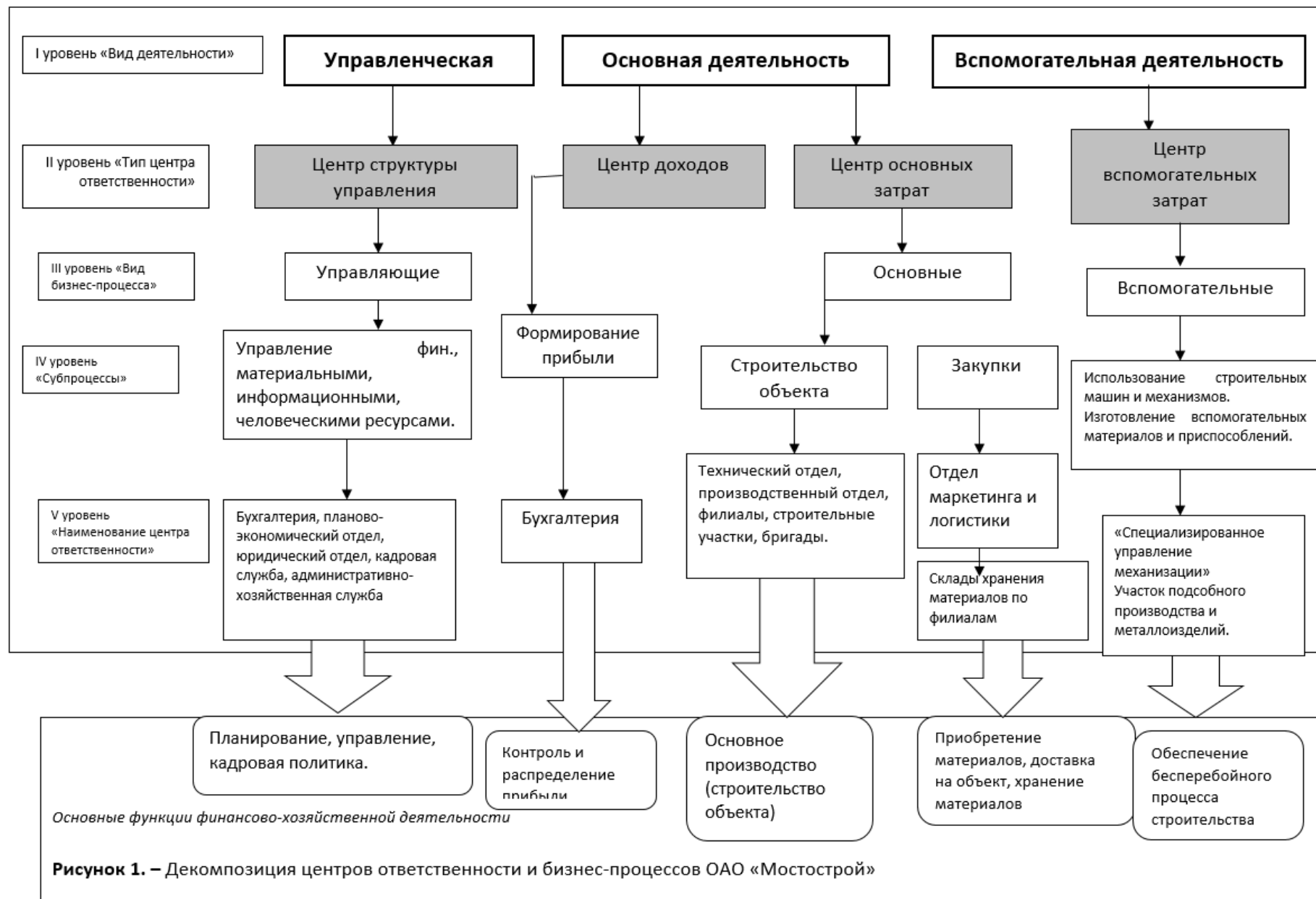
- бизнес-процесс «Изготовление вспомогательных приспособлений для строительства мостов в подсобном производстве»;
- бизнес-процесс «Ремонт и техническое обслуживание строительных машин и механизмов»;
- бизнес-процесс «Обеспечение объекта строительства электроэнергией».

3. Процессы управления:

- бизнес-процесс «Управление финансовыми и материальными ресурсами»;
- бизнес-процесс «Управление информационными ресурсами»;
- бизнес-процесс «Управление человеческими ресурсами»;
- бизнес-процесс «Управление внешними связями».

Комплекс основных, вспомогательных и управленческих процессов формирует систему управления экономическим субъектом. Построение на этой основе соответствующей учетной системы дает возможность идентифицировать затраты на каждый бизнес-процесс, рассчитать его себестоимость и определить финансовый результат.

Учет затрат не может быть полностью реализован в разрезе бизнес-процессов в действующей системе бухгалтерского финансового учета. В связи с этим информационное обеспечение управления организацией целесообразно осуществлять в рамках управленческого учета, при этом бизнес-процесс становится объектом калькулирования себестоимости и управленческого учета.



Стоит отметить, при создании совокупности счетов и бухгалтерских записей для учета затрат и выявления финансовых результатов в разрезе бизнес-процессов значительность разделения бизнес-процессов определяется наличием свободных шифров синтетических счетов. Однако, чрезмерное детальная группировка бизнес-процессов и центров ответственности приведет к излишнему количеству менеджеров, которые отвечают индивидуальные результаты процессов, что в итоге снизит эффективность контроля за реализацией стратегических целей функционирования экономического субъекта.

На представленной схеме, на наш взгляд, оптимально составлена декомпозиция центров ответственности и бизнес-процессов ОАО «Мостострой» и может быть применена в различных мостостроительных организациях для реализации контроля за бизнес-процессами хозяйствующего субъекта.

Хозяйствующий субъект в основе своей деятельности является центром прибыли и инвестиций, далее построение центров ответственности и бизнес-процессов выглядит следующим образом:

1. Виды деятельности: основная, вспомогательная, управленческая;
2. Типы центров ответственности: Центры управления, доходов, затрат;
3. Виды бизнес-процесса: управляющие, основные, вспомогательные;
4. Вид субпроцессов: «Управление финансовыми и материальными ресурсами», «Управление человеческими ресурсами», «Формирование прибыли», «Строительство объекта», «Закупки», «Использование строительных машин и механизмов», «Изготовление вспомогательных материалов и приспособлений».
5. Наименование центра ответственности.

Представленный нами метод нацелен на развитие управленческого учета затрат, в разрезе центров ответственности, также он позволяет сохранить уже установленные информационные связи как по горизонтали (между структурными подразделениями), так и по вертикали (внутри уровней управления). Дополнительно, предложенная декомпозиция центров ответственности способствует:

- реалистично оценивать работу каждого центра ответственности;
- улучшению системы оперативного и стратегического управления бизнес-процессами;
- оперативному реагированию на изменения конъюнктуры рынка;
- повышению управленческого контроля за прибылью хозяйствующего субъекта.

Список использованных источников

1. Бережной В.И. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / В.И.Бережной, Г.Е.Крохичева, В.В.Лесняк. – Москва: Инфра-М, 2020. – 176с.