

Данное видение отвечает задаче выделения инновационной деятельности в "производственно-хозяйственной" и управлеченческой деятельности участника с возможностью дальнейшего учета и анализа:

- а) развития собственно инновационной его деятельности;
- б) степени ее воздействия на отдельные аспекты "производственно-хозяйственной" деятельности участника (их потенциалы и развитие), в том числе на конечный продукт (потенциал "Продукты");
- с) степени ее воздействия на конечный результат деятельности организации – достижение его стратегических целей и миссии.

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ БЛОКА ИНФОРМАЦИИ О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ**

Пономарева Н.И.

Таганрогский институт экономики и управления  
Таганрог, Россия

В настоящее время потребность в информации о бизнес-процессах возросла в связи с достаточно широким распространением в теории и на практике с начала 90-х годов концепции управления бизнес-процессами и перехода от использования функционального подхода к процессному. Данный подход применяется не только в управлении, но и в стратегическом анализе. Основным преимуществом анализа бизнес-процессов коммерческой организации в учетно-аналитической системе (УАС) является получение информации, ориентированной на совершенствование ее деятельности и повышение конкурентоспособности, а также широкие возможности для прогнозирования. Концепция процессного управления базируется на системе управлеченческого учета, менеджменте качества, стандартах ИСО, концепции управления стоимостью, активами и рисками.

Высокая динамичность внешней среды приводит к ее влиянию на внутренние процессы, протекающие в строительной организации. Снижение эффективности деятельности строительной организации может свидетельствовать об отсутствии описания и регламентации бизнес-процессов, ослаблении системы внутреннего контроля, проявляющиеся в отсутствии в ряде случаев ответственных лиц за конечный результат, отсутствии индикаторов для аудита эффективности на уровне отдельных бизнес-единиц и бизнес-процессов. Особенно важна информация о бизнес-процессах в строительных холдингах, так как она служит основой для их оптимизации в условиях осуществления различных видов деятельности.

Бизнес-процесс рассматривается как устойчивая, целенаправленная последовательность исполнения функций, направленную на создание

результата, имеющего ценность для потребителя. Важнейшими признаками бизнес-процесса являются целенаправленность, взаимодействие и последовательность. Целенаправленность проявляется в способности процесса приносить определенный результат. Взаимодействие проявляется в соответствии результата, полученного участником процесса, потребностям потребителя этого результата. Последовательность заключается в очередности действий, выполняемых для достижения поставленных целей.

Строительная организация представляет собой взаимосвязанную систему бизнес-процессов, которые порождают затраты. Отдельные бизнес-процессы создают добавленную потребительскую стоимость. Согласно элементной концепции Маршалла М. Мейера составляющими элементами компании являются «бизнес-процессы, затраты, потребители (которые решают, какие именно процессы создают добавленную стоимость) и доходы. Данная концепция увязывает бизнес-процессы, протекающие внутри коммерческой организации с доходами и расходами, генерируемыми ими. Соответственно строительная организация для достижения эффективной деятельности должна формировать и анализировать информацию о бизнес-процессах и сконцентрировать свое внимание на бизнес-процессах, создающих добавленную стоимость и генерирующих доходы, превышающие затраты и устранив бизнес-процессы, по которым добавленная стоимость не создается. На основе, информации формируемой в разрезе бизнес-процессов возможен поиск резервов снижения затрат по отдельным бизнес-процессам. Элементная концепция предполагает отказ от традиционных подходов к оценке деятельности коммерческой организации на основе действующей организационной структуры, в разрезе ее отдельных составляющих. Традиционные подходы сосредотачивают внимание на внутренней архитектуре коммерческой организации, а в современных условиях важное значение имеют внешние взаимосвязи между экономическими субъектами, которые при данном подходе игнорируются. Элементная концепция имеет преимущество, которое связано с упрощенным взглядом на операционную среду фирмы. Базовой информацией для принятия управлеченческих решений является информация о том 1) какие виды продукции, работ, услуг использует в своей деятельности; 2) каковы затраты, связанные с производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг 3) кто является потребителем и какова выручка от продажи продукции, работ, услуг. В конечном, счете, результаты деятельности строительной организации определяются протекающими в ней бизнес-процессами. Бизнес-процессы формируют доходы.

Бизнес-процесс строительной организации должны быть ориентированы на достижение

поставленных в рамках стратегии целей. Йорг Беккер и Фолькнер Майзе указывают на необходимость систематизации процессов на основе формирования их целостной структуры на основе стратегии и схемы процессов. Характеристику бизнес процесса можно дать на основе изучения следующих его аспектов:

1) Ответственность за выполнение бизнес-процесса его результат, а также его контроль, данная информация должна быть заложена в организационно-распорядительных документах, например, должностных инструкциях, положениях о конкретных отделах и т.п.;

2) Показатель оценки эффективности бизнес-процесса (время, количество обработанных документов и т.п.)

3) Срок выполнения операции (регламентируется договорами, графиками документооборота и т.д.)

4) Данные о бизнес-процессе в целом;

5) Определение подразделения организации, в котором осуществляется бизнес-процесс (например, положение о бухгалтерии).

Для обеспечения управления бизнес-процессами необходима информация. Такая информация может формироваться в УАС, в частности в бюджетах, планах формируются конечные показатели, характеризующие результат выполнения всех бизнес-процессов информацией. В управленческой отчетности формируются данные о фактически полученных конечных результатах. Управление структурой организации осуществляется на основе информации о существенном ухудшении деятельности подразделения, ответственного за выполнение того или иного бизнес-процесса.

Управление бизнес-процессами в современных условиях осуществляется на основе информационных технологий. Йорг Беккер и Виктор Никитин в качестве индикаторов, характеризующих повышение производительности и качества процессов, рекомендуют использовать показатель затрат на ИТ-проекты. В строительной промышленности в 2005 г. данные затраты составили 2,61 млн. долларов, что составляет 1,3% от общих затрат на ИТ-проекты по всем отраслям народного хозяйства. Наиболее высокая доля затрат на ИТ-проекты характерна для нефтегазовой отрасли – 20,3%, телекоммуникационной – 111,1%, производства потребительских товаров – 10,6%.

Для внешних пользователей информации важно оценить эффективность деятельности строительной организации в целом, в то время как внутренних пользователей будет интересовать информация и о эффективности протекающих в ней бизнес-процессов. Бизнес-процессы позволяют реализовать основные бизнес-цели строительной организации. При небольшом размере организации не особой потребности в разработке описаний бизнес-процессов, в то время

как в крупных организациях такая потребность резко возрастает. Достоверность информации о бизнес-процессах обеспечивается на основе создания системы, следящей за соответствием документации и бизнес-процессов. в комплексе с внедрением системы менеджмента качества по международному стандарту ISO 9001 - 2000. В ходе адаптации бизнес-процессов к изменяющимся условиям внешней среды целесообразно использовать бенчмаркинг на основе которого строительная организация может сформировать бизнес-процессы, приносящие прибыль.

К сложностям формирования информации о бизнес-процессах следует отнести:

1. Использование строительными организациями преимущественно функционального подхода при построении УАС.

2. Отсутствие системы документирования бизнес-процессов в связи с ограниченным использованием норм DIN ISOсерии 9000<sup>2</sup> и разделения ответственности.

3. Использование сложных организационных иерархий при управлении крупными строительными организациями.

При отсутствии в строительной организации информации о бизнес-процессах, необходимо начать с моделирования процессов, протекающих в данной организации. Моделирование процессов позволяет выработать порядок документирования бизнес-процессов, их анализа с точки зрения эффективности и оптимизации. Выработка порядка документирования информации и ее обработки и анализа предшествует разработка стратегии и структуры бизнес-процессов.

В основе процесса формирования информации по бизнес-процессах лежит их документирование, которое может осуществляться с применением вертикального метода, предполагающего отражение операций бизнес-процесса и их иерархического порядка в дереве бизнес-процесса либо горизонтального метода, заключающегося в отражении операций бизнес-процесса, их взаимосвязей и последовательности выполнения, с указанием на информационные и материальные потоки существующие между данными операциями. Документирование бизнес-процессов осуществляется в текстовой, табличной, графической, комбинированной форме. При описании конкретных операций, входящих в состав бизнес-процесса указываются лица (подразделения), ответственные за совершение операции, информационные потоки в виде используемых документов на бумажном и/или электронном носителе, информационные потоки в виде полученных документов на бумажном и/или электронном носителе, временные сроки исполнения операции. На основании описания бизнес-процесса анализиру-

<sup>2</sup> Данные нормы предусматривают документирование существующих и новых бизнес-процессов.

ются риски, присущие ему, а также осуществляемые по отношению к ним контрольные процедуры.

Функции учета, контроля и анализа результатов бизнес-процессов реализуются в УАС при условии формирования информации в разрезе бизнес-процессов. Принципиальное отличие в формировании информации при этом будет состоять в том, что традиционный подход предполагает формирование информации в разрезе хозяйствующих единиц (выделяемых бизнес-единиц, ЦФО и др.), в то время как процессный подход предусматривает формирование информации в разрезе процесса, а также в разрезе технологических операций. Например, в соответствии с традиционным подходом будет рассчитана прибыль по центрам прибыли. Однако, деятельность строительной организации представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов и любая выполняемая работа, оказываемая услуга является результатом совместного труда сотрудников многих подразделений, а не одного лишь отдельно взятого центра прибыли. Поэтому стоимость выполнения работ, оказания услуг строительной организации надо проводить расчеты затрат по каждому бизнес-процессу, а центров ответственности.

Информация о бизнес-процессах, сформированная в системе управленческого учета может быть использована для их оптимизации. Для анализа и контроля за бизнес-процессами необходимо установить критерий оценки их эффективности, который может быть как качественным, так и количественным и характеризующим результат и/или динамические параметры функционирования процесса. Оптимизация бизнес-процесса предусматривает его улучшение, влекущее за собой повышение его эффективности.

В ходе оптимизации, на основе анализа информации о бизнес-процессах важно использовать системный анализ, поскольку улучшение одного бизнес-процесса может привести к ухудшению других бизнес-процессов. Анализ описания бизнес-процесса позволяет выявить дублирование технологических операций, неэффективное распределение должностных обязанностей и функций между персоналом и подразделениями и др. В ходе анализа информации о бизнес-процессах могут быть выработаны рекомендации по устранению неэффективных технологических операций в бизнес-процессах, делегирование полномочий по принятию решений, устранение параллельных работ, однократное фиксирование информации о технологической операции в единой учетной системе.

Контроль бизнес-процессов целесообразно осуществлять на основе установления показателей (не более 7), характеризующих желаемый конечный результат бизнес-процесса. Существуют следующие способы определения процессных показателей: 1) Эмпирический путь (предполагает

выбор показателей путем проб и ошибок); 2) Использование сбалансированной системы показателей; 3) Формирование матрицы корреляции основано на исследовании степени влияния процессных показателей на конечный результат; 4) Комплексный метод, предполагает комбинирование различных методов.

Таким образом, в учетно-аналитической системе формирование информации о бизнес-процессах строительной организации позволяет проводить их анализ, выявлять причинно-следственные связи и разрабатывать и реализовывать меры по последующей адаптации их к изменяющимся условиям внешней среды. Все это будет способствовать успешной реализации избранной строительной организацией стратегии.

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Пономарева Н.И.

*Таганрогский институт экономики и управления*

С начала 90-х годов широкое распространение получила в теории и на практике концепция управления бизнес-процессами. Использование в управлении бизнес-процессов выдвигают новые задачи перед учетно-аналитической системой строительных организаций. Для успешного функционирования системы процессно-ориентированного управления необходима соответствующая информация. Универсальной информационной базой является данные, формируемые в учетно-аналитической системе в строительных организациях. Данная система должна учитывать потребности процессно-ориентированного управления с одной стороны и особенностями строительного производства с другой.

В основе учетно-аналитической системы строительной организации, ориентированной на процессы должен лежать принцип регулирования последовательности операций. Деятельность строительной организации представляет собой процесс, включающий множество операций, которые приводят к изменениям состояния бизнес-системы. Бизнес-процесс представляет собой особый процесс, служащий осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и относящейся к центральной сфере его деятельности. Характерной особенностью бизнес-процесса в строительстве является наличие тесного взаимодействия с бизнес-партнерами (заказчики, инвесторы, поставщики, субподрядчики и т.д.).

Для эффективного процессно-ориентированного управления в строительной организации необходимо создать учетно-аналитическую систему, которая с одной стороны учитывала бы информационные потребности менеджеров и особенности бизнес-процессов в строительстве. В современной научной и практи-