

УДК 338.512

М.О. Северова, М.А. Ромашева

Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,
email: public@stu.ru

ПРОЦЕССНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТА

Ключевые слова: процессное планирование, операционные затраты, технологический процесс, оценка затрат, предприятия транспорта.

Современные тенденции развития бизнес-процессов в различных сферах производства обуславливают необходимость разработки новых подходов к планированию затрат, в том числе в транспортной отрасли. Целью данной работы является разработка подходов к планированию транспортных затрат с точки зрения создания стоимости. В статье уточняется понятие процессного планирования затрат, а также определяются его существенные характеристики. Выявлены особенности формирования транспортных затрат, связанные со спецификой производственного процесса, процесса возникновения затрат, а также спецификой самой транспортной продукции. Выявленные характеристики позволяют обосновать применение процессного планирования затрат на предприятиях транспорта. Кроме того, в статье предлагается подход к формированию суммарных издержек транспортной компании, основанный на разделении затрат по процессам и определении степени зависимости затрат различных процессов от индивидуальных измерителей.

М.О. Severova, M.A. Romasheva

Siberian State Transport University, Novosibirsk, email: public@stu.ru

PROCESS PLANNING AS A TOOL FOR MANAGING OPERATIONAL COSTS OF TRANSPORT ENTERPRISES

Keywords: process planning, operational costs, technological process, cost estimation, transport enterprises.

Currently, enterprises need an effective system of economic assessment and forecasting of operating costs to ensure a positive financial result of their activities. Modern trends in the development of business processes in various areas of production necessitate the development of new approaches to cost planning, including in the transport industry. The purpose of this work is to develop approaches to planning transport costs from the point of view of value creation. The article clarifies the concept of process cost planning, and also defines its essential characteristics. The features of the formation of transport costs associated with the specifics of the production process, the process of cost generation, as well as the specifics of the transport products themselves are revealed. The identified characteristics make it possible to justify the use of process cost planning at transport enterprises. In addition, the article proposes an approach to the formation of the total costs of a transport company based on the division of costs by processes and determining the degree of dependence of the costs of various processes on individual cost drivers. Such approach will allow to reallocate resources depending on the significance of a particular process in the value chain, will provide additional data for making operational management decisions, and will also facilitate the approach for approving expenses of enterprises.

Современная геополитическая ситуация в стране и мире напрямую влияет на устойчивость бизнеса и для обеспечения положительного финансового результата деятельности и реализации поставленных стратегических задач предприятиям необходима эффективная система экономической оценки и прогнозирования эксплуатационных затрат и результатов их деятельности.

С учетом нестабильности мировой экономической, а также политической

конъюнктуры в управлении предприятиями возрастает роль объективности и гибкости систем планирования и прогнозирования. Важность объективного планирования также была отмечена главой государства на совещании по экономическим вопросам 11 апреля 2023 года и для системы государственного управления, и для всей отечественной экономики в целом. [1]

В современной макроэкономической и политической ситуации, с учетом

новых вызовов и задач, стоящих перед государством, экономика России переживает период мобилизации, когда глобальные процессы смещаются не только с Запада на Восток, но и вглубь страны. Страна переходит к новой модели развития, в рамках которой первостепенными задачами являются: укрепление технологического суверенитета, наращивание промышленных мощностей, цифровизация экономических процессов, развитие ключевых отраслей, а также оборонно-промышленного комплекса. Позитивные тенденции в российской экономике набирают силу, страна адаптируется к стремительно меняющимся реалиям, и в данных условиях сбалансированное развитие транспортной инфраструктуры является ключевым элементом инновационного социально-ориентированного развития страны.

Актуальность данного направления исследования обуславливается выбранным объектом, которым является железнодорожный транспорт. Ввиду современных тенденций развития данной отрасли, а именно: роста объема перевозок и погрузки, развития логистический связей с другими странами по многим направлениям, увеличения объема инвестиций в железнодорожную инфраструктуру, а также пристального внимания со стороны государства к вопросам деятельности и развития железных дорог России, исследование вопросов учета и планирования расходов предприятий железнодорожного транспорта представляет большой интерес. Кроме того, сложность и многогранность систем управления затратами при внедрении процессного управления, а также необходимость поэтапного анализа ключевых экономических процессов во всех отраслях экономики подчеркивает актуальность данного исследования.

Цель и задачи исследования

Цель проведенного исследования заключается в разработке методических подходов к оценке операционных затрат предприятий, а также планировании расходов на основе современных тенденций развития бизнес-процессов. В соответствии с поставленной целью в исследовании определены и решены следующие задачи:

– выявление сущностных характеристик и уточнение понятия процессного планирования затрат на основании базовых экономических концепций организационного управления;

– исследование особенностей учета и формирования затрат железнодорожного транспорта, как выбранного объекта исследования;

– разработка и применение на примере предприятий железнодорожной отрасли модели процессного подхода к управлению затратами организации;

Материал и методы исследования

Сущность понятия процессного планирования берет истоки из базовых экономических концепций организационного управления: процессного управления, управления затратами, устойчивости и устойчивого развития, бюджетирования расходов, контроллинга, а также ситуационного планирования. Для уточнения понятия процессного планирования затрат, а также выявления его содержательных особенностей проведено обобщение положений концепций, представленных на рисунке 1 применительно к процессному планированию затрат.

Следует отметить, что в теориях планирования понятие процессного планирования затрат не сформулировано достаточно четко. В процессе проведения терминологического анализа понятия «планирование затрат», с точки зрения отечественных и зарубежных ученых в области управления, планирования и контроллинга были определены следующие особенности планирования затрат: системность; динамичность; ориентированность на будущее; регулярность; научная обоснованность; взаимосвязь с подсистемами производственного планирования.

В дальнейшем для выявления сущностных особенностей процессного планирования затрат, как одного из компонентов теории процессного управления организацией, необходимо обратиться к рассмотрению концепции процессного подхода к управлению компанией в целом и ее сегментами.

Современные условия функционирования компаний неизбежно ведут к формированию инновационных методов и актуальных механизмов управления.

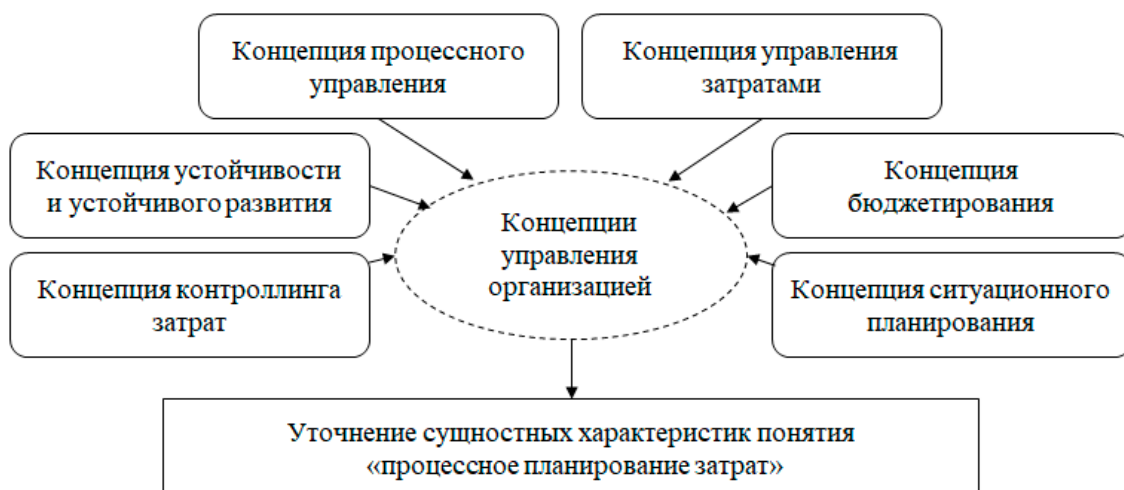


Рис. 1. Теоретическая основа для исследования процессного планирования затрат

Особенности системы формирования затрат на железнодорожном транспорте	Связанные со спецификой транспортной продукции	
	Отсутствие затрат на сырье	Большая доля затрат на оплату труда и накладных расходов
	Связанные со спецификой производственного процесса	
	Многообразие видов деятельности	Наличие большого числа вспомогательных производств
	Наличие внутрихозяйственного оборота услуг в пределах холдинга	Неравномерность, сезонность производственного процесса
	Связанные со спецификой возникновения затрат	
	В условиях вертикально-интегрированной структуры операционные доходы и расходы концентрируются в разных функциональных филиалах	Система управленческого учета требует учета различных видов деятельности, расчета себестоимости в пределах структурных подразделений и функциональных филиалов

Рис. 2. Особенности формирования затрат на железнодорожном транспорте

Традиционная функционально-иерархическая организация предприятия в настоящее время не может полностью соответствовать реалиям конкурентной борьбы, поэтому ей на смену приходит процессный и системный подход к управлению [2].

В современной практике в России понятие «процессного подхода» не достаточно четко сформулировано, в основном в связи с некоторыми заблуждениями в трактовке процессного подхода, а также начальной стадией развития данного направления. Действительно,

менеджмент качества на базе процессного подхода в России не распространен повсеместно. Из отчета ISO Survey – 2021 на сайте Международной организации по сертификации представлено распределение сертификатов ISO 9001, отражающих соответствие системы менеджмента качества компании определенному набору стандартов и требований, по странам за 2021 год. В России на момент подсчета действует 4313 сертификатов менеджмента качества на базе процессного подхода. Для сравнения: в Китае это число достигает 426716, в Италии – 92664, в Германии – 49298, в Индии – 36505, в США – 25561, в Бразилии – 16268 [3].

По опыту развития систем менеджмента качества в глобальной экономике процессный подход целесообразно назвать самым прогрессивным инструментом для менеджмента компаний различного уровня. Его отличительной чертой является акцент на бизнес-процессы, которые создают ценность для фирмы и для потребителя. Среди преимуществ внедрения в организации процессного подхода, можно определить то, что он позволяет:

- преодолеть функциональные барьеры между подразделениями организации;
- повысить конкурентоспособность организации вследствие сокращения времени производственного цикла;
- повысить производительность и качество всех процессов за счет постоянного анализа и сопоставления затрачиваемых ресурсов и получаемых результатов;
- снизить затраты, вследствие исключения ненужных элементов процессов, не добавляющих ценности;
- увеличить гибкость системы менеджмента качества, возможность изменяться и приспосабливаться к динамичной внешней среде;
- обеспечить возможность постоянно улучшать процессы, в связи с их непрерывным анализом и измерением.

Использование принципа процессного подхода в оперативном управлении является одним из современных направлений организации управленческой деятельности и позволяет достичь наивысших показателей конку-

рентоспособности организации. Кроме того, процессный подход к планированию и управлению затратами играет важную роль в достижении экономической эффективности и рентабельности бизнеса.

Управление затратами является основой системы управления стоимостью производимых товаров и услуг и определяет уровень цены и рентабельность деятельности. Для повышения прибыльности компания должна снижать затраты постоянно. Чтобы достигнуть этого, важно создание гибкой системы управления стоимостью. Организация сталкивается с необходимостью учета затрачиваемых ресурсов с точки зрения создания стоимости, а также выявления основных процессов, которые трансформируют ресурсы производства в результаты.

Калькуляция, построенная в разрезе основных бизнес процессов, дает возможность рассчитать стоимость услуги (работы) на разных стадиях ее готовности. Таким образом, использование процессной калькуляции, правильная систематизация и обработка информации способны заметно сократить издержки компании [4].

Рассматривая возможность применения процессного планирования для предприятий железнодорожного транспорта, выбранных в качестве объектов исследования, необходимо отметить основные особенности учета и формирования затрат в данной отрасли (рис. 2).

Отражение расходов на предприятиях железнодорожного транспорта в условиях вертикально-интегрированной структуры холдинга значительно отличается от систем формирования затрат в других отраслях экономики. Система учета затрат на железнодорожном транспорте имеет определенные особенности, зависящие от специфики самого железнодорожного транспорта, а также транспортной продукции.

Железнодорожный транспорт, как крупнейший участник транспортно-логистического рынка страны, должен соответствовать требованиям современных реалий и иметь возможности для увеличения мощности логистических цепочек, повышение их эффективности и создания новых маршрутов для гру-

зоперевозок. В связи с этим одними из ключевых проблем в экономике железнодорожного транспорта являются вопросы объективного планирования и сбалансированности бюджетных показателей. Сейчас на предприятиях железнодорожного транспорта принят для использования учет затрат по видам деятельности ввиду широкого разнообразия составляющих перевозочного процесса, а также значительного объема косвенных расходов.

Следует отметить, что весь мировой опыт свидетельствует об эффективности использования системы учета затрат по видам деятельности. В последние годы она находится на пике своей популярности, потому что дает возможность получить истинную величину затрат на осуществление бизнеса с учетом изменений, происходящих во внешней среде. Это динамичная система, с помощью которой прямые и косвенные затраты точнее распределяются между конкретными товарами или продуктами. Она обеспечивает создание модели действительных расходов, которые компания несет в процессе операционной деятельности. В конечном итоге учет затрат по видам деятельности позволяет компании узнать, какие средства реально затрачиваются на тот или иной вид деятельности.

Ретроспективный анализ особенностей организации управленческого учета на предприятиях железнодорожного транспорта показал, что исторически сложилась система, в основе которой лежит классификация затрат по функциям (основным и вспомогательным). Выделение статей в Номенклатуре расходов железнодорожного транспорта предполагает использование принципа основной технологической операции. «Каждая статья объединяет затраты, вызванные одной или несколькими однородными операциями или видами работ, видами обслуживания технических средств. Для большинства статей расходов в Номенклатуре указаны измерители, которые представляют собой факторы формирования затрат. Измерителями могут являться объемы продукции, работы подразделений, работы подвижного состава и иных основных производственных фондов и т.д.» [5].

На дальнейших уровнях планирования данный подход базируется на детализации элементарных производственных операций, для которых можно выделить норматив натурального измерителя.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ особенностей процессного подхода, позволяет говорить о том, что механизм учета затрат по видам деятельности на предприятиях железнодорожной отрасли может являться одним из инструментов реализации процессного подхода к управлению расходами. В компании ОАО «РЖД», где для планирования используют систему бюджетирования, процессный подход может быть эффективно встроен в эту систему. Процессно-ориентированные бюджеты представляются более понятными чем, например, ресурсно-ориентированные. Они дают больше возможностей для разработки и анализа в разрезе различных показателей. При этом процессный подход базируется на взаимосвязи видов деятельности и стратегических целей компании. Разработка бюджета, ориентированного на процессы, облегчает поиск решений для оптимизации затрат.

В исследовании предложена и использована модель применения процессного подхода к управлению затратами организации, представленная на рисунке 3.

С учетом рассмотренных теоретических концепций планирования и управления процессное планирование затрат можно конкретизировать как определение состава и количественной оценки расходов определенного процесса или вида деятельности, являющихся составляющими производственного процесса предприятия, а также выявление их вариативности в зависимости от изменения влияющих факторов.

Основываясь на концепции процессного подхода к управлению, в которой деятельность организации представляется в качестве совокупности процессов, можно утверждать, что расходы организации в таком случае будут складываться из суммы затрат по всем процессам, на которые организация расходует какие-либо ресурсы.

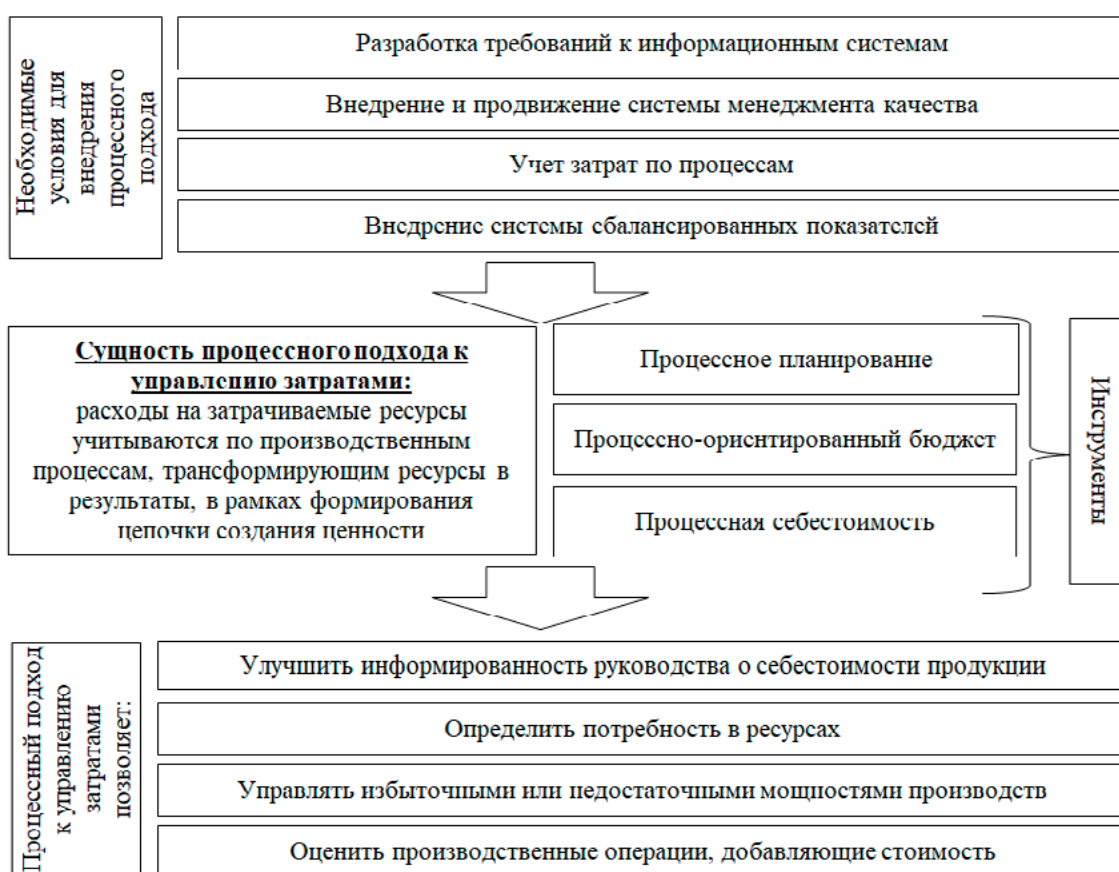


Рис. 3. Модель применения процессного подхода к управлению затратами организации

В условиях деятельности железнодорожного транспорта общие расходы на перевозки будут складываться из расходов по бизнес-процессам всех функциональных подразделений. При этом сумму общих издержек компании можно представить как сумму функций, выражающих зависимость расходов по процессам от индивидуальных драйверов затрат:

$$Z = \sum_{i,j=1}^n f_i(x_j)$$

где Z – сумма общих издержек железнодорожного транспорта;

$f_i(x_j)$ – функция зависимости затрат на i -й процесс от измерителя данного процесса – x_j ;

n – число рассматриваемых процессов.

Стоит отметить необходимость определения наиболее подходящего драйвера затрат для каждого процесса. Драйвером затрат в данном случае является тот или иной показатель (измеритель) объема

работы транспорта. Именно от измерителя объема работ зависит величина затрат на тот или иной производственный процесс, в связи с чем критически важным для объективного планирования расходов является корректный выбор измерителя объема работ и возможность его получения из формируемой отчетности. Также следует отметить специфичность степени зависимости затрат от измерителя для каждой отдельной функции.

Вместе с тем преимущество процессного подхода состоит в применении его на любом уровне формирования и детализации затрат и уровне иерархии внутри компании – от процессов функциональных филиалов до простейших технологических операций, входящих в производственный процесс линейного подразделения. При этом простейшие технологические операции можно объединить в укрупненные технологические цепочки по принципу комплексности выполнения.

Декомпозиция затрат в рамках применения процессного подхода дает возможность сгруппировать похожие производственные процессы и укрупнить их. Для того чтобы составить калькуляцию затрат функционального подразделения железнодорожного транспорта, выполняющего определенную составляющую процесса транспортного производства с учетом всех производимых им видов работ, необходимо выделить основные производственные процессы, производящиеся в процессе работы данного подразделения.

В связи с этим процессный подход дает возможность составить укрупненные калькуляции, представляющие собой затраты по определенному укрупненному виду работ, с учетом их вариативности в зависимости от определенных технических характеристик и эксплуатационных особенностей рассматриваемого подразделения.

Следует отметить, что технологические процессы в разных подразделениях имеют своеобразный характер, что затрудняет процесс их планирования. Например, подразделения специализирующиеся на текущем содержании объектов транспорта, в отличие от ремонтных и эксплуатационных предприятий, выполняют в основном спонтанные работы, носящие вероятностный характер. В связи с этим наиболее вероятные виды производимых работ целесообразно выявлять с помощью анализа фактически сложившихся объемов работ в динамике. Такой анализ позволяет установить набор работ, которые являются ресурсными (с точки зрения величины расходов в части оплаты труда или материалов) и присутствуют в бюджетах производства на протяжении нескольких лет. Эти работы составляют перечень наиболее вероятных технологических операций. Для них величина расходов рассчитывается на основе нормативной единичной стоимости, остальная величина расходов учитывается в процентах к рассчитанным затратам.

Калькуляции затрат по основным видам работ с расчётом нескольких вариантов для конкретных характеристик позволят рассчитывать бюджет затрат для любого предприятия в зависимости от его технологических особен-

стей. [6] Полученные результаты отражают средние затраты для выбранного базового подразделения. Таким образом, современные инструменты процессного планирования затрат с использованием вариативности позволяют объективно оценить производственный процесс, а также производить планирование текущих затрат на экономически обоснованном уровне.

Выводы

Применение процессного подхода к планированию затрат предприятий транспорта позволит разделить транспортный процесс на составляющие, связанные с тем или иным специфическим видом деятельности, выполняемым конкретными функциональными подразделениями, а также определить для каждого вида деятельности индивидуальный измеритель и формулу зависимости затрат. Суть механизма формирования процессной калькуляции состоит в том, чтобы не только учесть затраты на одиночные запланированные работы, но и дополнить их необходимыми сопутствующими операциями, без которых основная работа не может быть выполнена с точки зрения технологии или нормативных требований.

Таким образом, эффективное управление затратами в современной компании предполагает переход к процессному подходу, который предлагает определение набора процессов, выполняемых на предприятии и их дальнейшее совершенствование. Только в том случае компания может своевременно и последовательно адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, когда будут исследованы причинные связи и закономерности развития хозяйственных процессов, целью выполнения которых является создание продуктов (услуг), максимально удовлетворяющих требования потребителей.

В данной связи, планирование затрат предприятий транспорта в разрезе основных производственных процессов в привязке к натуральным измерителям позволит повысить достоверность и обоснованность бюджетов затрат функциональных подразделений, усилить ресурсное наполнение бюджетов с помощью обоснования выполняемыми

видами работ, а также проследить формирование себестоимости транспортной услуги до уровня простейших технологических операций. Такой уровень детализации в свою очередь позволит перераспределять ресурсы в зависимости

от значимости того или иного процесса в цепочке создания ценности, даст дополнительные данные для принятия оперативных управленческих решений, а также облегчит подход для утверждения расходов предприятий.

Библиографический список

1. Совещание по экономическим вопросам. Владимир Путин в режиме видеоконференции провёл совещание по экономическим вопросам. 11 апреля 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news> (дата обращения 11.06.2023).
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
3. The ISO survey of management system standard certifications – 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (дата обращения 11.06.2023).
4. Демидов Е. Процессная калькуляция // Экономика и жизнь. 2007. № 28. С. 31.
5. Терешина Н.П., Подсорин В.А., Соколов Ю.И., Кожевников Ю.Н., Метелкин П.В., Третьяк В.П., Иванова Е.А., Данилина М.Г., Жаков В.В. Экономика и управление на транспорте. Ч. 1: учебник. М.: УМЦ ЖДТ, 2023. 344 с.
6. Северова М.О., Савченко Е.А., Ромашева М.А. Использование процессных калькуляций в системе управления затратами транспортной компании // Инновации в жизнь. Международный научный журнал. 2020. № 1 (32). С. 61-68.