

УДК 005.7

Учетно-аналитическое сопровождение кросс-функциональных бизнес-процессов

Аннотация. Автором проанализированы научные разработки в области менеджмента, управленческого учета, анализа, аудита и контроллинга, оказывающие влияние на методику оптимизации бизнес-процессов. Предложено авторское определение кросс-функциональных бизнес-процессов, выделены их свойства и показатели для оценки основных характеристик кросс-функциональных бизнес-процессов.

Ключевые слова: управленческий учет; контроллинг; функциональное взаимодействие; кросс-функциональные бизнес-процессы.

Abstract. In the article the author analyzed the scientific developments in the field of management, management accounting, analysis, audit and controlling, influencing the methodology for optimizing business processes. The author's definition of cross-functional business processes, the list of their properties and indicators to measure the fundamental characteristics are suggested.

Keywords: management accounting; controlling; teamwork; cross-functional business processes.



Гордеева

Екатерина Игоревна,

аспирантка Департамента учета,
анализа и аудита

Финансового университета

✉ orel_e@bk.ru

В XX в. в области бизнес-наук сформировались научные направления, зачастую имеющие одинаковый объект исследования, но позиционирующие себя независимо друг от друга. Бизнес-науки, в состав которых входят менеджмент, контроллинг, управленческий учет, аудит бизнеса, бизнес-анализ, стремятся дать ответы на основные интересующие бизнес вопросы и при этом подтверждают необходимость тесного взаимодействия научных направлений, так как запросы бизнеса постоянно растут и меняются.

К основным задачам бизнеса сегодня относятся:

- организация производственного процесса таким образом, чтобы минимизировать потери от простоев и неэффективного использования

внутренних ресурсов и максимизировать выпуск продукции при наличии достаточного уровня производственных мощностей;

- организация финансового процесса, способствующего развитию, расширению или поддержанию производственного процесса, предотвращению его спада и застоя в результате финансовых трудностей компании;

- организация информационной среды, обеспечивающей анализ и контроль внешних и внутренних связей, критических точек и уровней, «узких мест» и резервов во всех структурных подразделениях и жизненных циклах компании, а также сбалансированность производственного и финансового процессов.

В последние несколько лет в мире произошел стремительный переворот в области информационных технологий, который сформировал новые требования к качеству информации (структурность, доступность, глобальность, возможность применения сложнейших аналитических инструментов).

Современный производственный процесс представляет собой в большей степени работу различного рода механизмов под управлением человека. В связи с этим у непосредственных ис-

Научный руководитель: **Сидорова М.И.**, доктор экономических наук, профессор Департамента учета, анализа и аудита.

полнителей освобождается время для анализа и рационализации бизнес-процессов.

Эффективная управленческая деятельность невозможна без выполнения аналитических работ. Аналитические работы получили широкое распространение во всех сферах деятельности человека. Анализ (от греч. *analysis* – разложение) – разбор, рассуждение, разложение объекта исследования на элементы, составные части. Определить аналитические работы можно как работы, связанные с изучением, преобразованием и осмыслением разнообразной информации путем поиска сущности явления в его составляющих деталях. В течение времени термин «анализ» в широком смысле постепенно стал синонимом понятия исследования, который глобально представляет собой процесс изучения чего-либо. Однако анализ тем не менее остается классическим методом исследования.

В последнее время организации аналитической работы уделяется большое внимание в рамках разных бизнес-наук, таких как экономический анализ, управленческий анализ, бизнес-анализ, стратегический менеджмент и т.д. В результате многолетних исследований были сформулированы определенные требования к аналитической работе:

- научный характер (использование научно обоснованных методов в аналитической работе с учетом основных экономических законов);
- наличие объекта анализа (четкий перечень процессов, подлежащих анализу);

- иерархия анализа (применение различных методов анализа на определенных уровнях производства и управления компании);

- наличие ответственных лиц за проведение анализа (распределение обязанностей среди управленческого и рабочего персонала, вовлечение в аналитический процесс всех сотрудников организации).

На сегодняшний день организациями применяется множество методов анализа, каждый из которых несет определенную смысловую нагрузку, имеет свои цели и задачи и является неотъемлемой частью общей системы анализа. Классификация методов анализа представлена на *рис. 1*.

Учено-аналитическая практика последних лет, основанная в первую очередь на высоком спросе на информацию, ориентировала внутрифирменный анализ на новое направление – анализ с учетом требований пользователей информации (стейкхолдеров). В результате научных исследований сформирован новый раздел науки, получивший название «бизнес-анализ». Свод знаний по бизнес-анализу (*BABOK, BusinessAnalysis sBodyofKnowledge*) опубликован Международным институтом бизнес-анализа (*IIBA, International Institute of Business Analysis*). Изучением бизнес-анализа в России занимаются ученые, многие из которых являются членами IIBA: В.И. Бариленко, Р.П. Булыга, Е.Б. Герасимова, О.В. Ефимова, М.В. Мельник и другие.



Рис. 1. Классификация методов анализа по функциям

Согласно концепции бизнес-анализа объектом его исследования являются не только бизнес-процессы, бизнес-модели, бизнес-единицы, но и требования различных пользователей к значениям основных показателей деятельности. В процессе анализа требований выявляются разрывы между фактически полученными и желаемыми со стороны пользователей результатами деятельности организации, которые составляют бизнес-проблему [1].

С помощью бизнес-анализа руководству предлагается сосредоточить свое внимание на соответствии деятельности компании ожиданиям (требованиям) заинтересованных сторон. В ходе сложного процесса анализа требований внутри фирмы формируется информационная среда, позволяющая выявлять приоритетные задачи анализа, своевременно реагировать на внешние условия, вносить корректировки в тактические и стратегические планы компании и обеспечивать ее устойчивое развитие.

Таким образом, бизнес-анализ координирует информационные потоки и формирует спрос на информацию о различных бизнес-процессах. Сбор и предоставление информации относятся к сфере деятельности учета.

На сегодняшний день в российской практике существует явное отставание от зарубежной практики управленческого учета. Многие российские ученые, такие как С.В. Булгакова, М.А. Вахрушина, Е.С. Гусева, Е.И. Костюкова, Н.В. Малиновская, С.А. Николаева, В.Ф. Палий, В.С. Плотников, О.В. Плотникова, О.В. Рожнова, М.И. Сидорова, О.В. Соловьева, занимаются изучением проблем управленческого учета в России на протяжении 20 лет. За это время был достигнут определенный прогресс в понимании управленческого учета, но нерешенных проблем еще достаточно. Отметим предложение проф. М.А. Вахрушиной о переносе акцента в объекте управленческого учета с традиционных центров ответственности, мест возникновения затрат, затрат в целом на бизнес-модель организации [2].

Именно система управленческого учета, имея базу данных финансового учета, контактирует с системой анализа как источник первичной информации для анализа и как хранитель информации о результатах анализа.

К основным задачам управленческого учета относятся [3] бюджетирование, составление смет,

прогнозных балансов, учет затрат по методам калькулирования, учет отклонений от нормативных и плановых показателей, регистрация и обработка нефинансовой информации, группировка информации, формирование контрольных счетов, разработка, составление и предоставление различной отчетности. Совместно с системой анализа формируется полная информационная картина о всех бизнес-процессах.

Решая задачу повышения эффективности использования информации, в первую очередь необходимо обеспечить эффективный контроль над бизнес-процессами.

В настоящее время в научной среде широко обсуждается возникновение таких направлений контрольной деятельности, как аудит бизнеса и контроллинг.

Значительный вклад в развитие аудита в России внесли такие ученые, как Р.П. Булыга, Е.М. Гутцайт, М.В. Мельник, С.В. Панкова, С.И. Полякова, Н.А. Ремизов, В.Т. Чая, А.Д. Шеремет. Проанализировав проблемы аудита последних лет, а также изучив работы зарубежных ученых, российские ученые пришли к выводу о необходимости перехода от «аудита финансовой отчетности» к «аудиту бизнеса». Р.П. Булыга и М.В. Мельник сформулировали универсальное и комплексное определение аудита бизнеса: «Аудит бизнеса – это процесс, посредством которого компетентное независимое лицо накапливает и оценивает свидетельства об информации, поддающейся количественной оценке и относящейся к соответствующей бизнес-системе, с тем, чтобы определить и выразить в своем заключении или ином публичном сообщении степень соответствия этой информации общепринятым критериям» [4].

Категория «компетентное независимое лицо» в определении отделяет аудит бизнеса от системы внутреннего управления и ставит его над бизнесом в целом, ориентируя результаты проверки не только на руководство, но и в большей степени (исходя из Кодекса профессиональной этики аудиторов) на внешних пользователей. Другими словами, аудит бизнеса в первую очередь проверяет систему контроллинга.

Контроллинг в трудах современных ученых (А.Н. Асаул, И.Ю. Варьяш, Е.В. Галкина, В.Б. Ивашкевич, А.А. Музаев, В.А. Назарян, Э.А. Уткин, Н.А. Харитоновна, С.Я. Юсупова) рассматривается как процесс интеграции систем учета и анализа и

является завершающим этапом сбора, анализа и предоставления информации для принятия решения. Информация, прошедшая процедуры контроллинга, может считаться достаточной и достоверной для принятия эффективного управленческого решения. К процедурам (или функциям) контроллинга можно отнести поддержку и регулирование процессов учета и анализа. На сегодняшний день система контроллинга не представляет собой отдельную систему, реализуемую контролерами, она интегрирована в каждый бизнес-процесс и реализуется средствами самоконтроллинга. Главная цель контроллинга состоит в идентификации отклонений и оперативном сообщении о них в соответствующие бизнес-структуры [5].

Таким образом, системы внутреннего учета, анализа и контроля, взаимодействуя между собой и проникая в каждый бизнес-процесс, формируют информационную среду организации. По мнению М.А. Вахрушиной, «как контроллинг, так и управленческий учет занимают особое место в управлении предприятием: они связывают воедино все функции, интегрируют и координируют их, причем не подменяют собой управления предприятием, а лишь переводят его на качественно новый уровень» [2, с. 19]. Именно организация внутрифирменного взаимодействия вызывает множество вопросов у бизнеса и формирует новый научный интерес в менеджменте.

Научный менеджмент одним из первых обратил внимание на бизнес-процессы. С конца XIX – начала XX в. были созданы и модифицированы с учетом требований времени целостные, сбалансированные внутрифирменные модели инновационного менеджмента. Главная задача данных

моделей заключалась в организации управления бизнесом с помощью деления его на отдельные процессы и концентрации внимания на «входах» и «выходах» процессов [6]. Достижения в области информационных технологий определили новые подходы к изучению бизнес-процессов. Так, среди основных бизнес-процессов, к которым относятся элементарные, внутрифункциональные, сквозные [1, с. 24], была выделена новая группа кросс-функциональных бизнес-процессов (рис. 2).

По мере совершенствования технологий «входы» и «выходы» процессов переплетались, появлялись сквозные процессы, управление процессами модифицировалось, объект исследования переходил от процессов к их стыкам. Профессиональной организацией специалистов по управленческому учету Канады (*SMAC, Society of Management Accountants of Canada*) был разработан Стандарт *Managing Cross-Functional Teams*. Его целью было создание внутри фирмы команды сотрудников из разных подразделений, которые, взаимодействуя между собой, определяли приоритетные направления и задачи всей организации. Выявленные задачи доводились каждым сотрудником из команды до своих подразделений. Выполнение приоритетных направлений и задач осуществлялось в первоочередном порядке по сравнению со специфическими задачами подразделения.

В Японии в основу кросс-функционального взаимодействия легла концепция непрерывного совершенствования, называемая «Кайдзен». Содержание концепции заключается в выделении организационной деятельности для достижения приоритетных целей компании. Реализация концепции осуществляется путем выявления резер-



Рис. 2. Виды бизнес-процессов

вов и внесения постепенных улучшений в производственный процесс на всех его стадиях.

На современном этапе развития экономической деятельности произошли изменения в характере внутрифирменного взаимодействия. Его главной особенностью на современном этапе является бóльшая детализация бизнес-процессов.

В.И. Бариленко было предложено определение бизнес-единицы, под которой следует понимать «отдельные организационно и юридически оформленные активные подразделения бизнеса, выделяемые в структуре исследуемой компании» [1, с. 27]. В силу мельчайших масштабов процессов, происходящих внутри фирмы, требуется добавить новое понятие «бизнес-элемент», к которому могут быть отнесены и конкретный документ или сотрудник, и определенное действие (функция) внутри процесса, и обособленная часть информации. Бизнес-элемент – это элементарная часть бизнес-процесса.

Таким образом, можно сформулировать определение кросс-функциональных бизнес-процессов следующим образом: **кросс-функциональные бизнес-процессы** (от англ. *cross* – пересекать, от лат. *functio* – совершение, исполнение) – это процессы, возникающие в результате взаимодействия нескольких различных бизнес-элементов, бизнес-функций, элементарных бизнес-процессов, «выходом» которых является логически завершенный бизнес-элемент, имеющий определенную ценность для потребителя.

На первый взгляд, кросс-функциональные бизнес-процессы очень схожи со сквозными процессами, в которых участвуют все подразделения с различными функциями, обеспечивающими основную деятельность компании. Но при кросс-функциональных процессах особое внимание уделяется предотвращению барьеров, возникающих на пересечении функций. В ходе работы по устранению барьеров возникают отдельные микропроцессы, в которых принимают участие сотрудники разных подразделений компании. На данном этапе целесообразно объединить несколько разно-функциональных процессов в один процесс с набором разных функций (рис. 3).

Таким образом, кросс-функциональные бизнес-процессы выходят за рамки сквозных бизнес-процессов и в то же время являются их частным случаем.

Сложная организация современного бизнеса, переплетение функций, невозможность выделения по-настоящему элементарного бизнес-процесса наглядно показывают кросс-функциональный характер взаимодействий бизнес-процессов (рис. 4). Вершиной изучения кросс-функциональных бизнес-процессов будет логически обоснованное и формализованное представление бизнеса – бизнес-модель.

Особенно сложным является управление кросс-функциональными процессами.

В первую очередь требуется идентифицировать все бизнес-процессы, протекающие внутри организации и выходящие за ее пределы. Для идентифи-

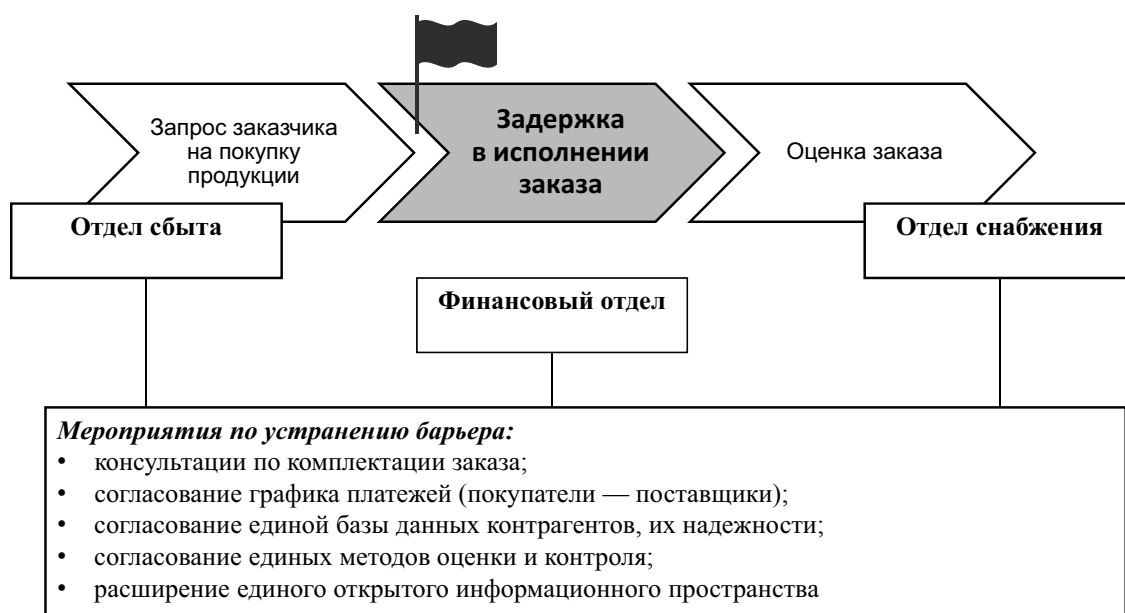


Рис. 3. Пример устранения барьера внутри кросс-функционального бизнес-процесса

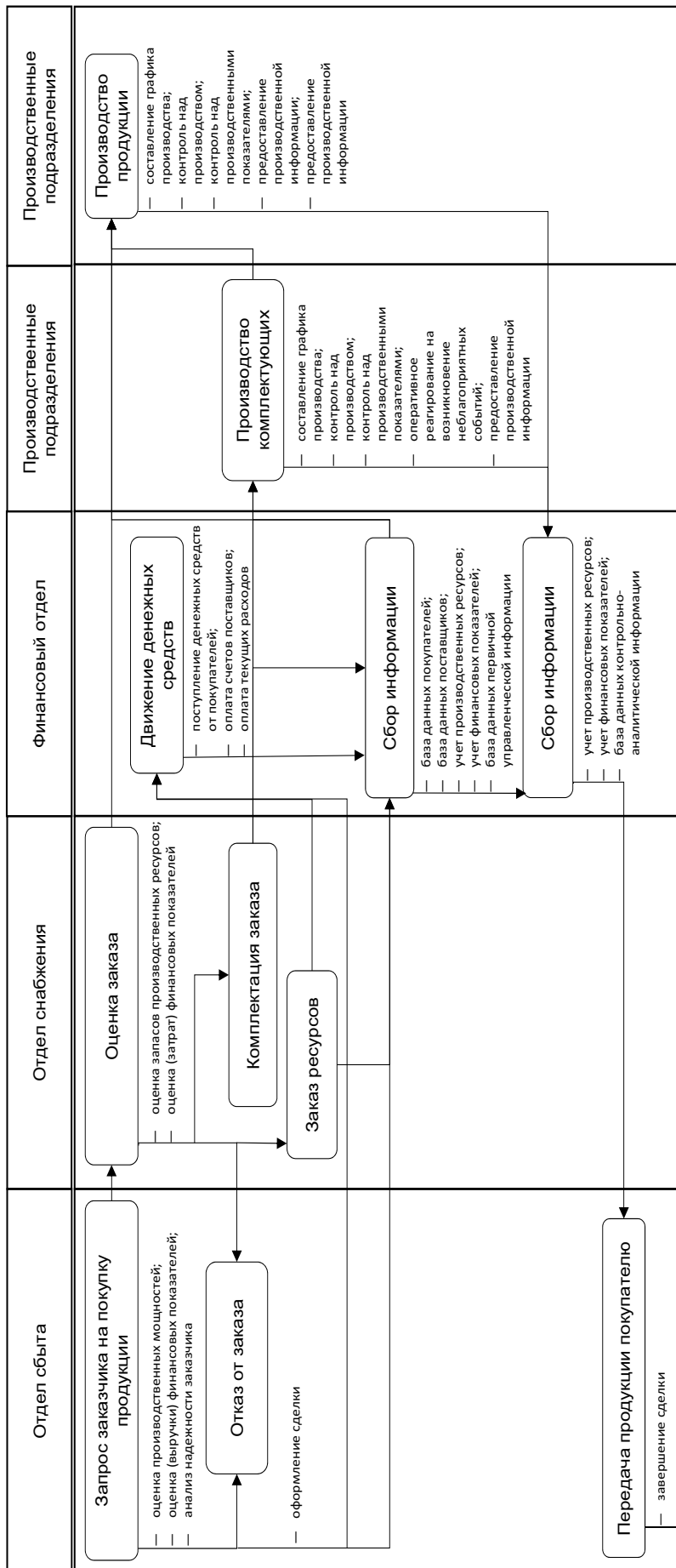


Рис. 4. Схема кросс-функционального бизнес-процесса

кации бизнес-процессов необходимо определение требований, которым они должны соответствовать. На данном этапе очень важным является взаимодействие внешних стейкхолдеров, менеджеров, технологов и учетно-аналитических работников. Кросс-функциональные бизнес-процессы состоят из элементарных бизнес-процессов и поэтому обладают аналогичными свойствами:

- наличие владельца;
- существование формализованного описания;
- наличие регламентов взаимодействия исполнителей;
- наличие отчетности по процессу.

Помимо основных свойств бизнес-процессов, кросс-функциональным бизнес-процессам присущи специфические свойства:

- наличие разнородных функций в составе одного процесса;
- невозможность выделения элементарного бизнес-процесса из общей последовательности процессов;
- пересечение интересов разных владельцев и пользователей процесса;
- невозможность преодоления барьера без привлечения подразделений с разными функциями.

На основе идентификации необходимо создать карту всех бизнес-процессов и определить взаимосвязи между ними. Именно связи между процессами становятся основной причиной трудности их выполнения.

Для эффективного взаимодействия элементарных бизнес-процессов внутри кросс-функциональных необходимо обеспечить их системой контрольных показателей. Так как кросс-функциональный бизнес-процесс имеет сложную комбинированную структуру, система показателей должна отражать специфику каждого составляющего элемента. В дополнение к традиционным методам оценки результатов деятельности экономического субъекта, включающих анализ внешней среды, расчет финансовых коэффициентов, рекомендуется построение системы показателей оценки эффективности кросс-функциональных бизнес-процессов, основанной на классических микроэкономических показателях (средние и предельные показатели). В частности, следует оценивать такие характеристики бизнес-процесса, как: значимость, затратность, производительность, согласованность, эффективность. С помощью непрерывного мониторинга, учета, анализа и контроля

основных показателей необходимо стремиться к постоянному росту средних показателей, характеризующих уровень качества внутренних бизнес-процессов, который в итоге будет способствовать стабильному росту стоимости бизнеса.

Процесс оптимизации бизнес-процессов является непрерывным. Данные мониторинга непрерывно учитываются и анализируются, в результате выявляются новые резервы, требующие разработки новых мер и т.д. Надо также отметить кросс-функциональную природу самих процессов управления и оптимизации.

В результате кросс-функционального взаимодействия реализуются основные задачи современного бизнеса – производственный и финансовый процессы и их информационное обеспечение. Кросс-функциональное взаимодействие играет важную роль в координации систем внутреннего учета, анализа и контроля. С помощью их успешного взаимодействия реализуется эффективное управление всеми бизнес-процессами. В результате исследования особенностей процессов, оценки их основных характеристик, установления целевых показателей и постоянного стремления к совершенствованию внутри фирмы образуются особые кросс-функциональные связи, способствующие скорейшему протеканию бизнес-процессов. В целом, организация эффективной работы кросс-функциональных бизнес-процессов стимулирует бизнес к стабильному развитию.

Литература

1. Бариленко В.И., Бердников В.В., Булыга Р.П. [и др.]. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие / под ред. В.И. Бариленко. М.: КНОРУС, 2014. 272 с.
2. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 33 (327). С. 12–23.
3. Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет: полный курс МВА. М.: Рид Групп, 2011. 192 с.
4. Булыга Р.П., Мельник М.В. Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития: монография / под ред. Р.П. Булыги. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 263 с.
5. Асаул А.Н., Старовойтов М.К., Фалтинский Р.А. Управление затратами в строительстве / под ред. д.э.н., профессора А.Н. Асаула. СПб.: ИПЭВ, 2009. 392 с.
6. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.