

3. Апарина, Е. Агротуризм «под проценты». На ремонт сельской усадьбы теперь можно будет взять кредит / Е. Апарина // Туризм и отдых. — 2007. — № 33.

4. Об утверждении формы государственной статистической отчетности 12-вэс (услуги) «Отчет об экспорте и импорте услуг» и указаний по ее заполнению: постановление Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2 сент. 2009 г., № 134 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2010.

5. Об утверждении формы государственной статистической отчетности 1-тур «Отчет об осуществлении туристической деятельности: постановление Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 30 сент. 2009 г., № 188 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2010.

6. Общегосударственный классификатор видов экономической деятельности (ОКЭД) // Нац. стат. ком. Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. — 2007. — Режим доступа: <http://belstat.gov.by/homep/ru/klassifikator/main.php>. — Дата доступа: 16.09. 2009.

*Статья поступила
в редакцию 25.03. 2011 г.*

С.Н. КОСТЮКОВА

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ И ПРИБЫЛЬЮ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Одним из современных направлений совершенствования управления предприятиями, в том числе строительными организациями, является создание и внедрение систем менеджмента качества на основе международных стандартов ИСО серии 9001, в основу которых положен процессный подход к управлению.

Концепция процессного подхода и способы его реализации в организациях различного профиля широко представлена в трудах В.Г. Елиферова, В.В. Репина, Ю.П. Адлера, С.Е. Щепетовой, Э. Гончарова, В.В. Володина, О.А. Огай, Ю.В. Нефедова, Н.М. Зворыкина, О.А. Горденко, В.В. Мирошникова, Г.В. Ефимовой, В.И. Гончарова, Ю.И. Полоцкого, А.В. Виноградова, И. Смирнова, М. Свиткина, А. Самуэльсона, Л. Скрипко, М.А. Смоляровой, А.К. Федени, Е.В. Шельмина и др.

Однако следует отметить, что отражение в научной литературе процессного подхода к управлению в строительных организациях, имеющих существенные особенности финансово-хозяйственной деятельности, носит фрагментарный характер. Наиболее полно обозначенную проблему изложили М.Г. Таратута, Н.М. Лункевич [1].

Вместе с тем строительные организации, имеющие сертификат на систему менеджмента качества, обладают серьезным преимуществом при участии в подрядных торгах и их шансы на победу значительно увеличиваются. Кроме того, стандартизация позволяет выйти на более высокий уровень конкурентоспособности в условиях рыночной экономики, повысить инвестиционную привлекательность, создать благоприятный имидж компании в глазах потенциальных и действующих партнеров и повысить уровень доверия со стороны потребителей.

Проведенное автором исследование систем менеджмента качества в строительных организациях показало, что строительные организации, уже получившие сертификат на систему менеджмента качества в соответ-

Светлана Николаевна КОСТЮКОВА, ст. преподаватель кафедры финансов Полоцкого государственного университета.

ствии с международными стандартами серии ИСО 9001, отмечают ее эффективность как инструмента управления процессами строительства объектов недвижимости.

Необходимо отметить, что система менеджмента качества (СМК) в соответствии с международными стандартами серии ИСО 9001 регламентирует процесс управления основными и вспомогательными процессами производства строительной продукции, измеряя при этом удовлетворенность заказчиков (потребителей).

Так, в строительстве к основным процессам относят выполнение строительного-монтажных работ, в том числе: рытье котлованов под фундаменты; устройство фундаментов; возведение стен и перегородок; устройство кровли; устройство полов; установка окон, дверей; устройство потолков и др. В то время как к вспомогательным процессам — возведение временных сооружений; транспортное обслуживание объектов; ремонт основных средств; изготовление строительных деталей, конструкций; добыча камня, гравия, песка и т. д.; обслуживание основного производства различными видами энергии (электроэнергией, паром, газом, воздухом и пр.).

Между тем, несмотря на тщательную разработку вопросов управления основными и вспомогательными процессами строительства объектов недвижимости, остаются малоисследованными процессы управления такими важными экономическими показателями для строительных организаций, как затраты и прибыль.

В настоящее время управление затратами и прибылью в строительных организациях носит фрагментарный несистемный характер, а используемые методики для принятия эффективных управленческих решений в области затрат и прибыли не учитывают специфику функционирования строительных организаций.

В этой связи вопросы разработки и внедрения процессного подхода к управлению затратами и прибылью подрядных строительных организаций являются актуальными и требующими более детального изучения.

Разработку процессного подхода к управлению затратами и прибылью строительных организаций, на наш взгляд, необходимо осуществлять на основе международных стандартов ИСО серии 9001 на системы менеджмента качества, поскольку в Руководстве по концепции и применению процессного подхода к системам менеджмента отмечено, что указанный документ «...можно использовать с целью применения процессного подхода к любой системе менеджмента независимо от типа или величины организации» [2, 77].

В основе процессного подхода лежит понятие «бизнес-процесс». Проведенное исследование экономической сущности этого понятия в интерпретации таких ученых, как Б.Н. Карабанов, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов, В.В. Репин и В.Г. Елиферов и других, позволило выявить, что наиболее приемлемым определением бизнес-процесса, аккумулирующим все основные его характеристики, является дефиниция, данная В.В. Репиным и В.Г. Елиферовым, в соответствии с которой «бизнес-процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [3, 23]. В качестве входов выступают ресурсы, тогда как в качестве выходов — продукция.

Как утверждает Л. Малышева: «...данное определение отражает принципиальные вещи. В частности, устойчивость означает повторяемость, что отличает процесс от проекта. Целенаправленность отличает процесс от деятельности, результат от намерения» [4].

Более того, при ориентации на бизнес-процессы, а не на функции менеджеры имеют дело с такими четко оцениваемыми характеристиками, как стоимость, длительность, выход, качество и степень удовлетворения клиента, использование которых позволяет существенно усовершенство-

вать процесс управления. Это утверждение находит отражение в работе М. А. Смоляровой, подчеркивающей, что результативность бизнес-процесса характеризуется отношением «полученный результат — затраченные ресурсы», которое конкретизируется применительно к каждому процессу» [5, 24].

Вместе с тем следует отметить, что прежде чем переходить к идентификации системы (сети) бизнес-процессов управления затратами и прибылью строительных организаций необходимо определить экономическое содержание понятия «бизнес-процесс в управлении». В работе А. Ревенкова этой проблеме уделено должное внимание. Так, по его мнению: «...бизнес-процесс в управлении в отличие от технологического использует в качестве ресурса информацию, а не материальные объекты. Поэтому он определяется как совокупность различных видов деятельности, связанных с обработкой информации и принятием решений, необходимых для производства и реализации услуг. При осуществлении этих видов деятельности на входе в качестве ресурса используется информация, а на выходе как результат создается продукт, представляющий ценность для потребителя, в данном случае это управленческое решение, базирующееся на специализированных методиках и инструментах» [6, 96]. Мы полностью согласны с этой точкой зрения.

В целях уточнения используемых терминов и понятий, на которых базируется процессный подход к управлению качеством производства строительной продукции, а также к управлению затратами и прибылью строительной организации, раскроем их содержание и представим в таблице.

Используемые термины процессного подхода в системе менеджмента качества и управлении затратами и прибылью строительной организации

Процесс	Вход	Выход	Технология	Потребитель (клиент)
Управление качеством производства строительной продукции	Материальные объекты — ресурсы (материальные, трудовые, основные средства и др.)	Качественные работы (объекты)	Способ производства в строительномонтажных работах	Заказчики
Управление затратами и прибылью строительных организаций	Информация экономического характера	Управленческие решения с целью получения максимальной прибыли	Специализированные методики принятия управленческих решений	Руководство и менеджеры высшего звена

Раскрытие содержания употребляемых терминов, приведенных в таблице, позволяет определить экономическую сущность процесса управления затратами и прибылью строительных организаций, заключающуюся, на наш взгляд, в следующем: бизнес-процесс управления затратами и прибылью строительных организаций представляет собой устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая на основе применения специализированных методик преобразует входы (информацию) в выходы (управленческие решения), представляющие ценность для руководства и менеджеров высшего звена.

На основании изложенного представляется, что процесс управления затратами и прибылью — это, прежде всего, бизнес-процесс, для осуществления которого необходима координация действий между исполнителями (начальниками производственных подразделений, специалистами отдела цен и договоров, бухгалтерии, маркетинга, материально-технического снабжения и др.), а его потребителями являются руководство и менеджеры высшего звена.

Назначение процесса заключается в организационно-методическом обеспечении деятельности руководства и менеджеров высшего звена строительной организации по управлению ее затратами и прибылью. Резуль-

тат — снижение затрат, рост объемов строительно-монтажных работ и прибыли.

Определение экономической сущности понятия «бизнес-процесс в управлении затратами и прибылью» позволяет перейти к идентификации системы (сети) бизнес-процессов.

Так, В.В. Репин и В.Г. Елиферов приводят четкие формальные критерии того, что означает внедрение в компании процессного подхода к управлению:

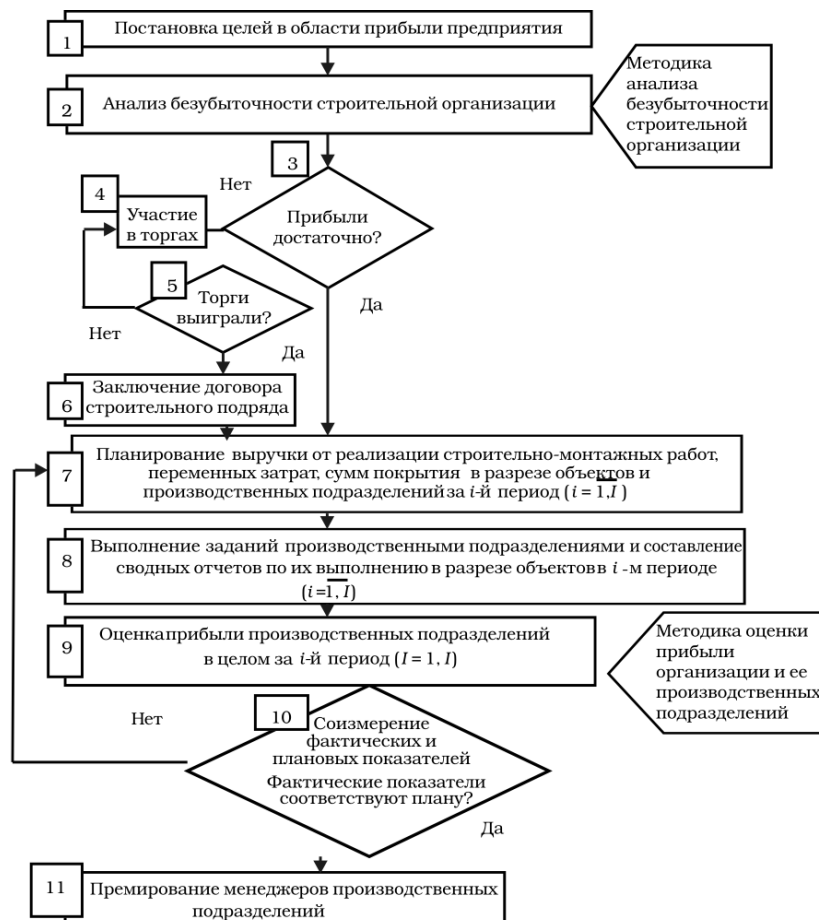
1. Идентифицирована система (сеть) бизнес-процессов организации;
2. Выполнена регламентация бизнес-процессов (и увязка процессов по входам / выходам по принципу «клиент — поставщик» на приемлемом уровне детализации);
3. Разработана и внедрена система показателей для управления бизнес-процессами;
4. Обеспечена работа владельцев процессов по циклу PDCA (регламентация управленческой деятельности руководителей, планирование улучшений, отчетность по показателям процессов и др.);
5. Разработана и внедрена система мотивации персонала, стимулирующая сотрудников к непрерывному улучшению бизнес-процессов и предупреждению несоответствий [7, 41].

В данной статье постараемся раскрыть сущность первого этапа «Идентификация системы (сети) бизнес-процессов организации» как основополагающего в целях внедрения процессного подхода к управлению затратами и прибылью строительных организаций.

С учетом специфики функционирования подрядных строительных организаций, а также решения существующих проблем, возникающих при управлении затратами и прибылью строительных организаций, представленных в [8, 189], следует отметить, что идентификация сети бизнес-процессов управления их затратами и прибылью реализуется в тесной взаимосвязи с системой менеджмента качества строительной организации и предполагает разработку алгоритма управления затратами и прибылью в виде четко регламентированных этапов (см. рисунок).

Характеристика каждого этапа алгоритма управления затратами и прибылью строительной организации может быть представлена следующим образом: в соответствии с первым этапом «Постановка целей в области прибыли предприятия», по мнению Г. Е. Каратаевой, современный подход в качестве главной цели хозяйственной деятельности предприятия выдвигает обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия, что находит конкретное выражение в максимизации рыночной стоимости предприятия [9]. Этой же точки зрения придерживается И.А. Бланк, по его мнению: «...эта главная цель призвана обеспечивать одновременно гармонизацию интересов собственников с интересами государства и персонала предприятия» [10, 25].

Следует отметить, что указанная цель имеет место в качестве главной цели хозяйственной деятельности для организаций, имеющих такую организационно-правовую форму, как открытое акционерное общество (ОАО). В ОАО максимизация благосостояния собственников достигается, прежде всего, за счет получения дивидендов на акции. Размер последних зависит от чистой прибыли предприятия, которая является источником выплаты дивидендов. Следовательно, для организаций других организационно-правовых форм их главная цель в основном сводится к максимизации прибыли. Система основных задач, направленных на реализацию главной цели управления прибылью, представлена ниже.



Алгоритм бизнес-процесса управления затратами и прибылью строительных организаций

Система основных задач, направленных на реализацию главной цели управления прибылью

Главная цель управления прибылью

Обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде для ОАО

Основные задачи управления прибылью, направленные на реализацию главной цели

1. Обеспечение максимизации размера формируемой прибыли от основной деятельности строительной организации, соответствующего ресурсному потенциалу предприятия и рыночной конъюнктуре
2. Доведение планируемых показателей прибыли до менеджеров производственных подразделений строительной организации
3. Обеспечение выплаты необходимого уровня дохода на инвестированный капитал собственникам предприятия
4. Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов за счет прибыли в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде
5. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости предприятия
6. Обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли

Примечание: собственная разработка на основе изучения специальной литературы [10, 25].

На втором этапе необходимо провести анализ безубыточности строительной организации на основе разработанной нами методики, представленной в [11], сущность которой состоит в определении объективной величины накладных расходов, причитающихся к получению от заказчиков в

отчетном году и их сопоставлении с суммой реальных годовых постоянных затрат строительной организации.

В случае недостаточной суммы прибыли, планируемой к получению от заказчиков за счет выполнения объема строительно-монтажных работ на основании заключенных договоров строительного подряда (этап № 3), необходимо участие в подрядных торгах (этап № 4) в целях заключения договора строительного подряда с новым заказчиком (этап № 6) посредством выигрыша подрядных торгов (этап № 5).

Следует отметить, что возможна ситуация, когда при соизмерении достаточности прибыли на этапе № 3 может быть получен положительный ответ, означающий, что строительная организация может заработать достаточную сумму прибыли за счет выполнения объема строительно-монтажных работ на основании заключенных договоров строительного подряда, причитающихся к выполнению в отчетном году. Данное обстоятельство позволяет перейти к этапу № 7 «Планирование выручки от реализации строительно-монтажных работ, переменных затрат, сумм покрытия в разрезе объектов и производственных подразделений за i -й период ($i = 1, L$)». На этапе № 8 начальники участков (мастера, прорабы) составляют сводные отчеты по выполнению заданий производственными подразделениями в разрезе объектов в i -м периоде ($i = 1, L$).

Поскольку при исчислении фактической прибыли строительной организацией в разрезе объектов строительства согласно действующему законодательству происходит искажение реальной суммы прибыли за счет косвенного распределения накладных расходов пропорционально выбранной базе, нами разработана новая методика оценки прибыли от основной деятельности строительной организации и ее производственных подразделений. Новизна ее состоит в предложенном способе расчета прибыли, впервые учитывающем возмещение годовых постоянных затрат производственных подразделений в полном объеме за счет соответствующих сумм покрытия (разницы выручки от реализации строительно-монтажных работ и переменных затрат), исчисляемых по месяцам нарастающим итогом.

Разработанная методика оценки прибыли производственных подразделений и организации в целом представлена в [12], ее применение необходимо на этапе № 9. Она позволяет планировать эффективную работу производственных подразделений, оценивать и поощрять их деятельность, исключив влияние на прибыль фактического распределения накладных расходов.

Полученные результаты оценки прибыли на основе предлагаемой методики используются на этапе № 10 «Соизмерение фактических и плановых показателей». В случае соответствия плановых показателей фактическим переходим к этапу № 11, согласно которому премируем менеджеров производственных подразделений. Если же зафиксированы отклонения, необходимо выявить их причины и скорректировать планируемые показатели следующего периода на этапе № 7 с учетом выявленных отклонений на этапе № 10.

Таким образом, идентификация сети процессов управления затратами и прибылью строительных организаций и их выстраивание в виде логически взаимосвязанных этапов, обеспечивающих планирование, контроль и корректировку показателей для достижения поставленных целей, позволит постоянно и целенаправленно управлять процессом, измерять достигнутый результат процесса, осуществлять контроль за достижением поставленных целей, тем самым повышать рентабельность и результативность деятельности как производственных подразделений, так и организации в целом.

Кроме того, предлагаемый алгоритм позволяет повысить качество принимаемых управленческих решений в области затрат и прибыли в результате максимизации обоснованности и оперативности принимаемых реше-

ний. В отличие от действующей системы управления, ориентированной на контроль прошлого, алгоритм позволяет принимать не только тактические, но и стратегические управленческие решения.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Таратута, М.Г.* Проектирование интегрированных систем менеджмента качества в организациях строительного комплекса: учеб. пособие / М.Г. Таратута, Н.М. Лункевич. — Краснодар: Просвещение — Юг, 2005.
2. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года / Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации. — Минск: БелГИСС, 2009.
3. *Репин, В.В.* Процессный подход к управлению / В.В. Репин, В. Г. Елиферов. — 7-е изд. — М.: Стандарты и качество, 2009.
4. *Мальшева, Л.А.* О процессах, процессном управлении, и не только... / Л.А. Мальшева // Процессный подход к управлению предприятием [Электронный ресурс]. — 2004. — Режим доступа: <http://www.intalev.ru/index.php?id=12469>. — Дата доступа: 06.02. 2011.
5. *Смолярова, М.А.* Процессно-ориентированное управление: стратегический подход к созданию ценности / М.А. Смолярова // Экономика. Финансы. Управление. — 2008. — № 7.
6. *Ревенков, А.* Реинжиниринг и эффективность деятельности предприятия / А. Ревенков // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — Май — июнь (№ 3).
7. *Елиферов, В.Г.* Бизнес — процессы: Регламентация и управление: учеб. / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М.: ИНФРА-М, 2009.
8. *Костюкова, С.Н.* Управление прибылью строительных организаций: анализ, проблемы, направления совершенствования / С. Н. Костюкова // Совершенствование механизма учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики: материалы Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. Полоцк: 2—3 июня 2011 г. / Полоцк. гос. ун-т: под общ. ред. Д.А. Панкова, С.Г. Вегеры. — Новополоцк, 2011. — Ч. 1.
9. *Каратаева, Г. Е.* Методология и учетно-аналитическое обеспечение управления прибылью и налоговыми рисками строительных организаций: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.10; 08.00.12 / Г.Е. Каратаева. — Йошкар-Ола, 2009. — 370 л.
10. *Бланк, И.А.* Управление прибылью / И.А. Бланк. — 3-е изд., перераб. и доп. — Киев: Ника-Центр, 2007.
11. *Костюкова, С.Н.* Методика анализа и планирования безубыточного объема строительно-монтажных работ строительной организации / С.Н. Костюкова // Бухгалт. учет и анализ. — 2011. — № 4. — С. 31—36.
12. *Костюкова, С.Н.* Методика анализа безубыточности для организаций строительной отрасли / С.Н. Костюкова // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2009. — № 3. — С. 41—46.

Статья поступила
в редакцию 10.01. 2012 г.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ

представляет

Оскерко, В.С. Компьютерные информационные технологии: учеб. пособие: в 3 ч. / В.С. Оскерко, З.В. Пунчик. — Ч. 2. Базы данных и знаний. — Минск: БГЭУ, 2011. — 227 с.

Излагаются вопросы проектирования реляционной базы данных и технологии работы с локальной базой данных с использованием визуальных средств СУБД Microsoft Access и языка баз данных SQL, а также основы работы с многопользовательской базой данных в архитектуре клиент/сервер. Формируется представление об администрировании базы данных. Приводятся примеры фрейм-ориентированных продукционных баз знаний, а также их использования в экспертных системах, созданных с помощью программы-оболочки ESWin для решения практических задач. Даются краткие теоретические сведения, необходимые для освоения рассматриваемых технологий, и комплекс заданий с четкими алгоритмами их выполнения. Для закрепления полученных теоретических знаний и практических навыков разработаны задания для самостоятельной работы и контрольные вопросы по темам.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.