

Ахмедов Альберт Магомедович

магистрант, заместитель генерального директора
ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»
г. Волгоград, Волгоградская область

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ АВТОТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация:** данную статью автор посвятил развитию методов управления затратами в системе финансового управления автотранспортным предприятием.*

***Ключевые слова:** развитие методов управления, система финансового управления, автотранспортные предприятия.*

Период получения предприятиями сверхприбылей, имевший место в постперестроечное время, и характеризующийся отсутствием внимания к затратам, закончился. Размер получаемой выручки современного предприятия, работающего на рынках с высоким уровнем конкуренции, ограничен диапазоном рыночных цен. Поэтому все большее значение приобретает система управления затратами как инструмент воздействия на прибыль. Успех хозяйственной деятельности, а, следовательно, и инвестиционная привлекательность как фактор дальнейшего развития предприятия любой сферы экономической деятельности напрямую зависят от эффективного управления затратами.

Автотранспортная отрасль представляет собой одну из важнейших инфраструктурных сфер экономики. Ей присуще технологическое, техническое и экономическое своеобразие, которое существенно отличает ее от других сфер материального производства. Повышение эффективности деятельности автотранспортных предприятий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах требует применения новых подходов к управлению затратами.

Высокий уровень конкуренции в отрасли, обуславливающий необходимость гибкого подхода к ценообразованию, требует от предприятий

пересмотреть подходы к формированию себестоимости транспортных услуг. Традиционные методы учета затрат и калькулирования себестоимости не могут дать полноценной картины взаимосвязи изменения затрат с изменениями организационных условий оказания услуг и изменениями рыночных условий, что делает процесс управления затратами формальным.

Анализируя эволюцию теории управления в России, мы пришли к выводу, что в настоящее время существуют предпосылки развития процессного подхода к управлению в теории и практике российского бизнеса. Процессный подход к управлению максимально реализует кооперацию функциональных звеньев, направленную на достижение результата. Именно в этом случае уместно говорить о понятии бизнес-процесса как процесса структуризации горизонтальных связей фирмы.

Современные концепции управления трактуют главную задачу предприятия в ходе достижения рыночных целей так: каждый клиент требует индивидуального отношения, с каждой клиентской группой надо работать по-особому, выстраивать свой бизнес-процесс. Для предприятия, реализующего новый подход в своей деятельности в условиях нестабильности рынка, это главный инструмент достижения устойчивости, опирающийся на глубокую детализацию процедур, операций, работ и процессов, четко закрепляющий ответственность и задачи за каждым работником коллектива и группами работников. Таким образом, переход к процессному управлению является необходимым условием повышения конкурентоспособности на рынке.

Технологическая сложность производства, стремление к стабилизации положения предприятия на рынке в условиях неустойчивой конъюнктуры, приводит к усложнению, как производства, так и управления им. По нашему мнению, для транспортных предприятий в связи с усложнением структуры и видов услуг, неуклонным ростом требований клиентов к их качеству, необходимостью управлять не эксплуатационной деятельностью в целом, а отдельной цепочкой доставки, процессный подход является современной основой научной организации производства с учетом технологических достижений отрасли. Наиболее

приемлемой в этом случае научной платформой к организации управления предприятием выступает процессный подход, еще и потому, что практика доказывает востребованность этого методологического инструмента, а доля предприятий, внедряющих процессный подход, растет, что доказывает его высокую актуальность.

Процессный подход в управлении используют немногие, хотя представление о бизнес-процессах имеет большинство специалистов по организации перевозок. Тем не менее, в настоящее время процессный подход завоевывает все больше приверженцев. Топ-менеджеры предприятий пытаются освоить и внедрить методы процессного подхода и за счет этого повысить эффективность своей деятельности. Однако зачастую несколько лет, потраченных на внедрение, не дают ожидаемого результата. На наш взгляд, одной из главных причин неудач является существование большого разнообразия подходов к трактовке процессного управления, которые нередко противоречат друг другу, и неправильно интерпретируются и применяются при внедрении. Существующие трактовки выполнены без учета отраслевой специфики функционирования предприятий транспорта, а их принципиальная схема не отражает особенностей входных и выходных параметров, а также средств выполнения, технологии оказания услуг и управляющих воздействий, характерных для автотранспорта, что стало основной для формирования нами собственного понимания и определения понятия «бизнес-процесс АТП».

Бизнес-процесс АТП – переход системы входных параметров на основе их преобразования посредством определенной технологии в систему выходных параметров (услуг), обладающих ценностью для заказчика и добавленной стоимостью для предприятия [3, с. 18].

Повышению эффективности деятельности предприятий автотранспортной отрасли, на наш взгляд, будет способствовать использование технологии ABC-ABB-ABM к управлению затратами, суть которой заключается в калькулировании себестоимости отдельных бизнес-процессов при одновременном выстраивании механизма управления ими на основе бюджетирования. Несмотря на то, что

в России в обсуждении экономистов и научных работников эта технология занимает не последнее место, при внедрении ее в систему управления деятельностью предприятий возникает много проблем, требующих разработки методического обеспечения, учитывающего отраслевые особенности.

Главной особенностью предприятий, осуществляющих грузовые и пассажирские перевозки, является то, что продукт их деятельности – услуга, не имеющая материально-вещественную форму.

Использование технологии ABC в системе управления затратами автотранспортного предприятия требует построения системы бизнес-процессов, выделения ключевых драйверов затрат в рамках бизнес-процессов, разработки механизма планирования затрат и механизма аккумулирования информации о фактических затратах с целью проведения анализа план-факт отклонений.

Метод ABC представляет собой систему, которая обеспечивает накопление и систематизацию информации о различных финансовых показателях, вовлеченных в хозяйственную деятельность предприятия в разрезе операций и бизнес-процессов [3, с. 19].

Можно выделить три вида бизнес-процессов:

- основные;
- управленческие;
- вспомогательные.

Основные бизнес-процессы непосредственно связаны с созданием определенных преимуществ, которые составляют основу конкурентоспособности предприятия.

Управленческие бизнес-процессы, обеспечивающие ведение основных процессов, не создают ценности для потребителя, но вполне могут пошатнуть ценность, созданную основными бизнес-процессами.

Вспомогательные бизнес-процессы не так явно как основные бизнес-процессы, но, тем не менее, влияют на ценность предоставляемых услуг для потребителя.

Система выделенных бизнес-процессов, характерных для автотранспортных предприятий, представлена на рисунке 1.

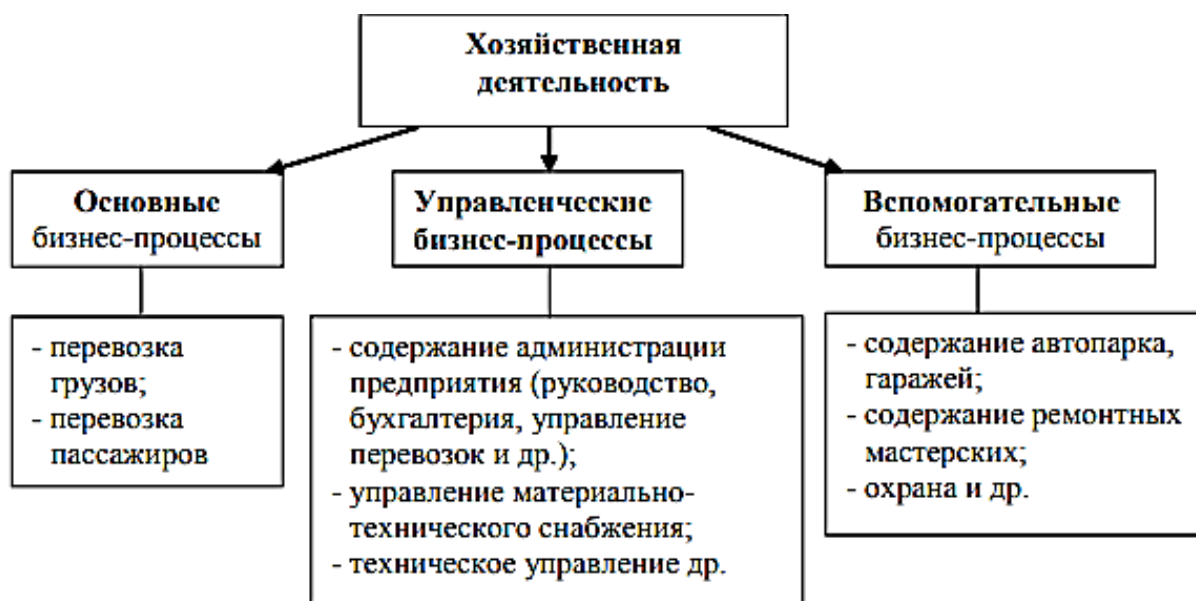


Рис. 1. Бизнес-процессы автотранспортного предприятия

Подготовка к управлению бизнес-процессом включает следующие этапы:

1. Учет и оценка состояния АТС на предприятии. На данном этапе учитывают наличие АТС по их типу, классу, марке, модели, характеристиками двигателя, габаритам, государственному номеру, нормам расхода ГСМ, типу состояния.

2. Учет и оценка состояния экипажа АТС. Для каждого водителя АТС ведется учет его паспортных данных, подразделения, должности, категории, прохождения медкомиссии. Формируются картотека экипажей, графики и режимы работы.

3. Учет заявок заказчиков и видов работ. Здесь регистрируются лицевые счета клиентов, маршруты перевозок, пункты назначения, километраж, пункты погрузки и разгрузки, наименование, модификация, параметры груза.

4. Формирование суточного плана, путевых листов, расчеты валового дохода расхода ГСМ. На этом этапе определяют оптимальную комбинацию ресурсов для построения план-графика выполнения заказов при условии максимизации валового дохода и минимизации расхода ГСМ.

5. Построение нормативного план-графика операций бизнес-процесса. На основе заказа, параметров груза, срока, условий перевозки, характеристик выбранного АТС и экипажа определяются этапы маршрута с указанием времени погрузки, перевозки, разгрузки АТС, а также нормативное состояние АТС, экипажа, груза и трасы на всех этапах маршрута.

6. Определение план-графика резервов предприятия. На определенный момент времени предприятие может располагать ресурсами, которые временно не участвуют в производстве. Так, АТС могут быть на профилактике или текущем ремонте, экипажи АТС могут быть в нерабочем состоянии. Эти ресурсы образуют резерв предприятия, который может быть использован в управлении бизнес-процессом. Для оперативного управления важно знать план-график для привлечения этих резервов в бизнес-процесс.

7. Определение графика мониторинга бизнес-процесса. Для данного графика определяются контрольные точки маршрута и время, где экипаж сообщает в оперативную службу АТП о состоянии выполнения операций с грузом, о состоянии АТС и экипажей, груза и трасы маршрута движения АТС.



Рис. 2. Концептуальная схема бизнес-процесса АТП

Концептуальная схема основного бизнес-процесса АТП приведена на рисунке 2. Лучшим началом для построения грамотной системы управления является моделирование бизнес-процессов, которое предполагает детальное описание всех действий сотрудников.

Модель бизнес-процессов даст возможность по-новому взглянуть на технологию работы АТП, обозначив её сильные и слабые стороны, открыв новые возможности для развития и совершенствования бизнеса. Процессный подход нацелен на управление не отдельными структурными элементами, а бизнес-процессами и подпроцессами, связывающими воедино деятельность этих структурных элементов. Разбиение деятельности предприятия на процессы целесообразно вести с наложением бизнес-процессов на структуру предприятия (рисунок 3).

Разработанная схема позволит осуществить переход от функциональной к процессно-ориентированной структуре управления предприятиями транспорта.

Целью процесса перевозки является доставка определенного количества груза (пассажиров) из пункта отправления в пункт назначения в заранее согласованные сроки. Перевозка – это процесс, вследствие которого совершается перемещение из одного места в другое каких-либо объектов с помощью транспорта. Стоимость перевозки (грузов, пассажиров) складывается из прямых затрат (заработная плата водителей, топливо и ГСМ) и стоимости связанных с этой перевозкой бизнес-процессов. Определение стоимости бизнес-процесса целесообразно формализовать с целью унификации методического обеспечения внедрения технологии ABC-ABV-ABM в систему управления затратами автотранспортного предприятия.

Необходимо отметить, что указанные выше бизнес-процессы находятся в тесной взаимосвязи между собой. К примеру, автотранспортное предприятие «А» получило заказ на перевозку груза. Заказ был принят и зафиксирован управлением перевозок. Для выполнения данного заказа был назначен определенный автомобиль и водитель. Автомобили предприятия «А», в том числе и назначенный на выполнение заказа по перевозке груза, содержатся в гаражах, которые

находятся под охраной предприятия. В случае поломки автомобиля ремонт производится в ремонтных мастерских. Водитель, который должен совершить перевозку, был принят на работу отделом кадров предприятия «А». Для выполнения рассматриваемого заказа также необходимо топливо и ГСМ, закупка которого была осуществлена заранее отделом снабжения. Бухгалтерией предприятия были оформлены все необходимые первичные документы, а также начислена заработная плата водителю.

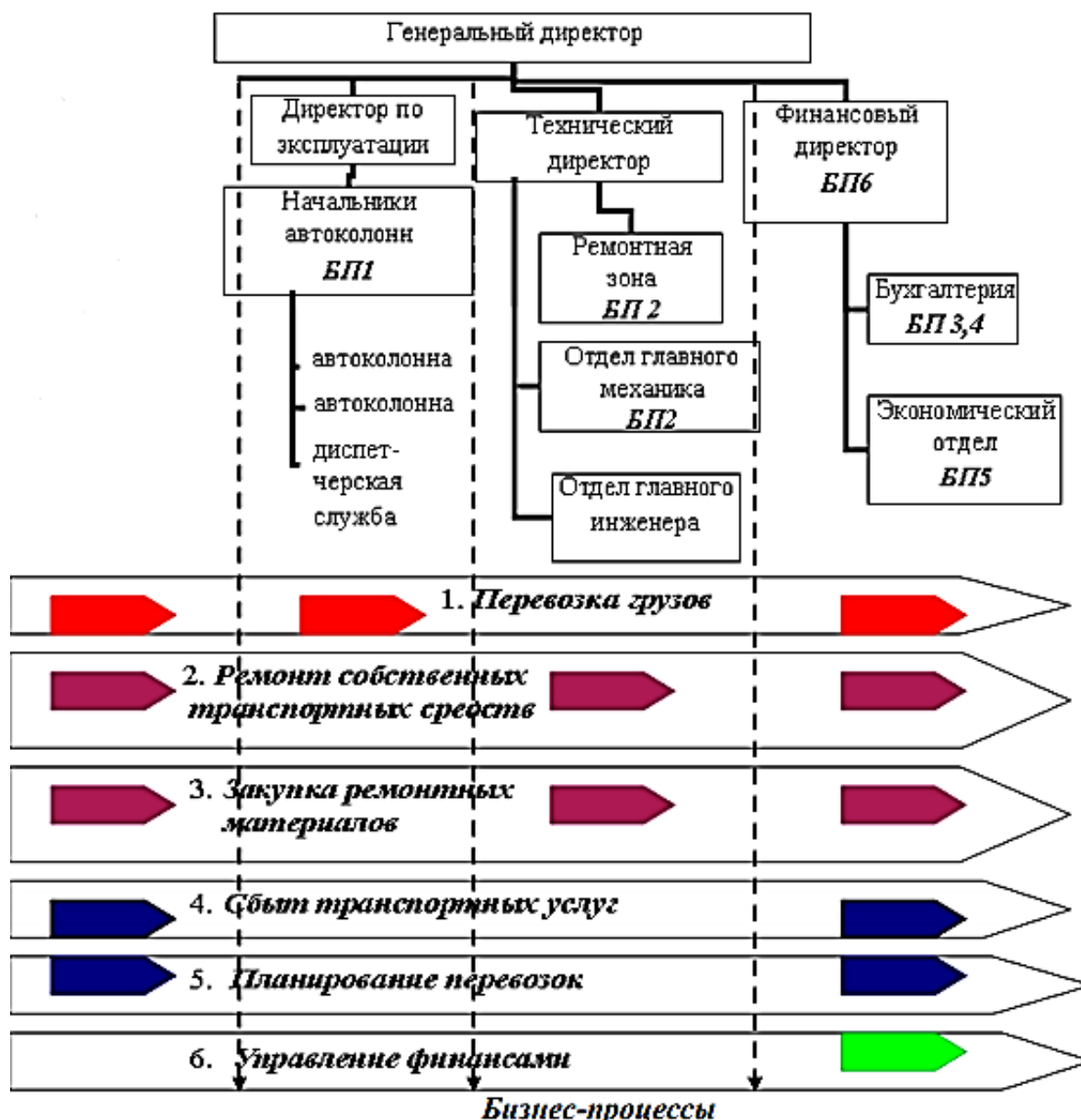


Рис. 3. Наложение бизнес-процессов на типовую линейно-функциональную структуру автотранспортного предприятия

Предлагаемые методы определения стоимости бизнес-процессов автотранспортного предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1

Определение стоимости бизнес-процессов автотранспортного предприятия

Бизнес-процесс	Определение стоимости бизнес-процесса	Примечание
Содержание администрации	$З_{\text{спр}} * Q_a + З_{\text{эа}} + З_{\text{та}} + \text{Пр}$	$З_{\text{спр}}$ – средняя заработная плата работников администрации; Q_a – количество работников администрации; $З_{\text{эа}}$ – затраты на электроэнергию; $З_{\text{та}}$ – затраты на отопление офисов администрации; Пр – прочие затраты.
Управление материально-технического снабжения	$З_{\text{спр}} * Q_{\text{мтс}} + З_{\text{эмтс}} + З_{\text{тмтс}} + \text{Пр}$	$З_{\text{спр}}$ – средняя заработная плата работников управления материально-технического снабжения; $Q_{\text{мтс}}$ – количество работников материально-технического снабжения; $З_{\text{эмтс}}$ – затраты на электроэнергию; $З_{\text{тмтс}}$ – затраты на отопление; Пр – прочие затраты.
Техническое управление	$З_{\text{пту}} * Q_{\text{ту}} + \text{Пр}$	$З_{\text{пту}}$ – средняя заработная плата работников технического управления; $Q_{\text{ту}}$ – количество работников технического управления; Пр – прочие затраты.
Содержание автопарка (гаражей)	$З_{\text{п ап}} * Q_{\text{ап}} + \text{Ам} + \dots + \text{Нт} + \text{Ни} + \text{ОПпр} + \text{Пр}$	$З_{\text{п ап}}$ – средняя заработная плата работников автопарка; $Q_{\text{ап}}$ – количество работников автопарка; Ам – амортизация; Нт – транспортный налог; Ни – налог на имущество организаций; ОПпр – прочие обязательные платежи; Пр – прочие затраты.
Содержание ремонтных мастерских	$З_{\text{пр}} * Q_{\text{р}} + \text{Ам} + \text{Ни} + \dots + З_{\text{зч м}} + \text{Пр}$	$З_{\text{пр}}$ – средняя заработная плата работников ремонтных мастерских; $Q_{\text{р}}$ – количество работников ремонтных мастерских; Ам – амортизация; Ни – налог на имущество организаций; $З_{\text{зч м}}$ – затраты на запасные части и материалы; Пр – прочие затраты.
Охрана	$З_{\text{по}} * Q_o + З_{\text{тс}} * Q_{\text{тс}}$	$З_{\text{по}}$ – средняя заработная плата одного охранника; Q_o – количество работников охраны; $З_{\text{тс}}$ – затраты на одну точку сигнализации; $Q_{\text{тс}}$ – количество точек сигнализации.

Процесс определения стоимости основных бизнес-процессов представлен на рисунке 4.

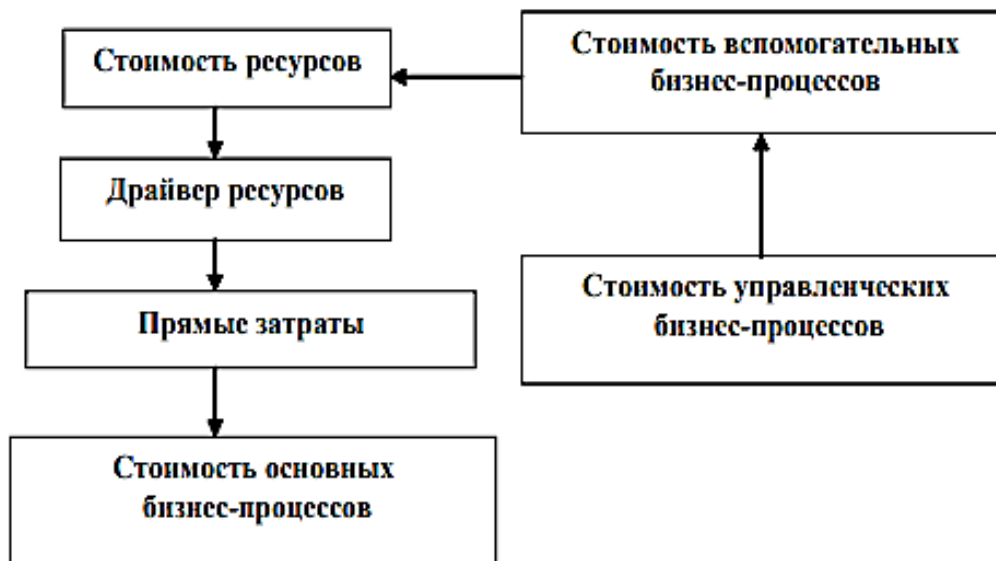


Рис. 4. Схема определения стоимости основных бизнес-процессов

Процессно-ориентированный подход к управлению затратами позволяет сформировать систему критериев оценки эффективности деятельности авто-транспортного предприятия на каждом этапе процесса перевозки груза (пассажиров).

Система управления бизнес-процессами предприятия должна включать в себя [2, с. 74]:

- систему сбора информации;
- систему анализа полученной информации;
- практические мероприятия, направленные на преобразование регистров с фактической информацией;
- систему непрерывного совершенствования показателей бизнес-процесса и действий (корректирующих) по устранению причин отклонений.

Аккумуляция информации позволит реализовать анализ план-факт отклонений. На рисунке 5 представлена предлагаемая общая схема механизма аккумуляции информации о фактических затратах.

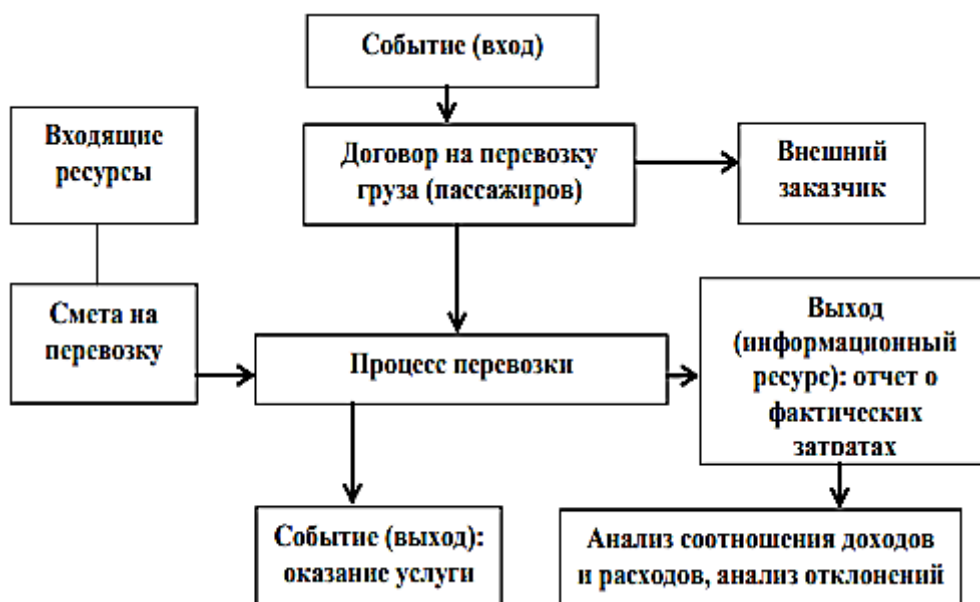


Рис. 5. Схема механизма аккумуляции информации о фактических затратах

Внедрение системы процессного управления позволит получить совокупность показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе процесса перевозки груза (пассажиров).

Показатели результативности отдельных бизнес-процессов и предприятия в целом – это одно из направлений системы процессного управления.

Анализ отдельных бизнес-процессов имеет три основных направления, которым соответствуют три блока показателей.

Первый блок включает в себя показатели, наиболее значимые с позиции необходимости анализа план-факт отклонений, такие как:

- количество рейсов одной единицы техники;
- количество единиц техники;
- общее количество рейсов;
- средний размер партии;
- объем перевезенного груза (количество пассажиров);
- средняя продолжительность рейса.

Перечисленные показатели являются факторами результативности основных процессов и ложатся в основу расчета показателей рентабельности

основных, управленческих и вспомогательных бизнес-процессов, которые объединены в третий блок показателей. Среди них следует обратить внимание на следующие:

- рентабельность затрат;
- рентабельность финансовых затрат;
- рентабельность материальных затрат;
- рентабельность временных затрат.

Выявлять отклонения фактических показателей затрат, рентабельности продаж от плановых рекомендуем в разрезе следующих подпроцессов:

- подготовка;
- проезд к пункту погрузки (посадки);
- перевозка груза (пассажиров).

Такое распределение затрат позволит определить точное их возникновения.

Второй блок – это показатели услуг, производимых процессами организации (соотношение доходов и расходов от перевозки определенного груза).

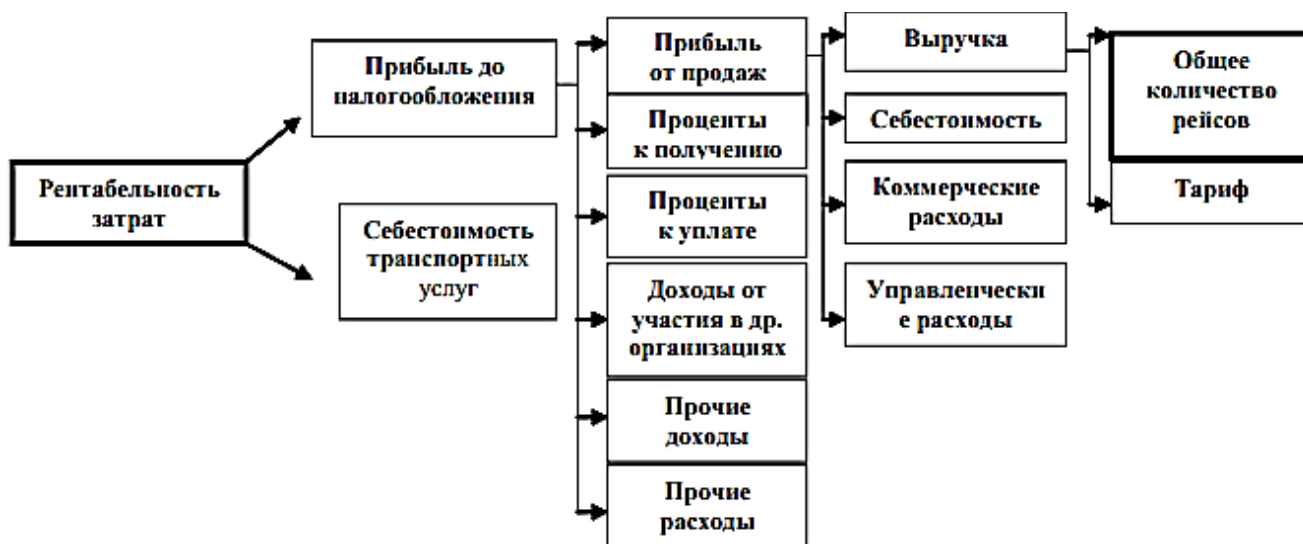


Рис. 6. Взаимосвязь показателей «Рентабельность затрат» и «Общее количество рейсов»

На рисунке 6 представлено дерево факторов рентабельности затрат, учитывающее взаимосвязь показателей анализа бизнес-процессов первого и второго блока.

Такой анализ доходов и расходов автотранспортного предприятия позволяет выявить «проблемные места» и при условии своевременного получения данных повлиять на формирование себестоимости перевозок.

Таблица 2 содержит в себе элементы оценки целесообразности отдельных бизнес-процессов АТП и планирования, распределения бюджета. Кроме того, важным вопросом является оценка экономической эффективности внедрения данных методов процессного управления. На наш взгляд, такая оценка должна использовать те показатели функционирования бизнес-процессов, которые в наибольшей мере оказывают на предприятии транспорта влияние. К параметрам, с помощью которых можно оценить эффективность применения методов процессного управления, мы относим следующие (таблица 2). Для иллюстрации возможностей практического применения разработанной модели процессного управления нами выполнены имитационные расчеты с использованием метода анализа иерархий, в ходе которых получен вектор распределения бюджета в зависимости от очередности выбора БП, что приведет при оптимальном осуществлении расходов к большому приросту эффективности и улучшению актуальных показателей АТП [1, с. 45].

Таблица 2

Примерные показатели оценки результативности и эффективности
применения методов процессного управления АТП

Бизнес-процесс (БП)	Результативность (эффективность)
Основной (перевозка грузов, пассажиров)	рост объемных показателей (т, т*км); рост коэффициента выпуска автомобилей на линию; рост доходов от перевозки; сокращение времени доставки, снижение затрат на перевозку, рост прибыли и рентабельности;
Вспомогательные	рост коэффициента технической готовности, снижение затрат, экономия времени, снижение простоев автомобилей;
Управленческие	экономия затрат, времени, экономия; рост доли рынка.



Рис. 7. Структурная схема взаимосвязей актуальных показателей АТП и его БП

Для построения эффективной системы процессного управления АТП необходимо иметь четкую информацию о том, какие БП оказывают влияние на актуальные итоговые показатели деятельности АТП. Система актуальных показателей функционирования АТП в рамках процессного подхода к управлению описана на схеме (рисунок 7).

Главное достоинство процессного подхода заключается в том, что он позволяет значительно повысить качество принимаемых решений.

Стоимость ресурсов предприятия переносится на отдельные операции пропорционально определенным драйверам. При наличии данных о затратах в разрезе указанных операций, можно найти стоимость отдельных ресурсов предприятия (персонал, оборудование, единицы техники и т. д.).

Кроме того, показатели бизнес-процессов предприятия необходимо интегрировать в общую систему управленческого учета.

Таким образом, применение технологии ABC-ABV-ABM на предприятиях автотранспортной отрасли позволит не только повысить эффективность планирования и контроля затрат, но и повысить степень достоверности себестоимости каждого заказа, что в свою очередь позволит менеджерам принимать более обоснованные управленческие решения по организации процессов производства и установлению тарифов.

Список литературы

1. Григоренко И.А. Управленческий анализ затрат на предприятиях по оказанию транспортных услуг // Управленческий учет. – 2013. – №2. – С. 41–51.
2. Кудряшов Р.Р. Экономическая эффективность автотранспортного хозяйства // Справочник экономиста. – 2013. – №3. – С. 72–76.
3. Почкаева О.В. ABC-метод управления затратами // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – №2. – С. 17–27.
4. Пахновская Н.М. Развитие методов управления затратами в системе финансового управления автотранспортного предприятия / Н.М. Пахновская, Д.А. Ищанова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodov-upravleniya-zatratami-v-sisteme-finansovogo-upravleniya-avtotransportnogo-predpriyatiya> (дата обращения: 25.01.2018)