

АВ-КОСТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь*

Поклонская М., Савицкая М.

Грицай А. В. – ст. преподаватель

В последнее время понятие «бизнес-процесс» становится все более популярным. Необходимо отметить, что бизнес-процессы существуют на любом предприятии, даже если оно об этом не задумывается и так их не называет.

Бизнес-процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, которые выполняются на предприятии, для достижения определенного результата. К бизнес-процессам можно отнести бизнес-процесс обслуживания клиента, продаж, закупок, ряд производственных бизнес-процессов, бизнес-процессы делопроизводства, управления и многие другие.

Очевидно, что от эффективности бизнес-процессов зависит конкурентоспособность и эффективность деятельности любого предприятия.

В условиях изменения конъюнктуры рынка возникает необходимость оптимизации бизнес-процессов, одним из эффективных инструментов которой является реинжиниринг бизнес-процессов.

Под реинжинирингом бизнес-процессов понимается обычно перепроектирование (оптимизация) процессов, которое позволяет перевести предприятие на новый, более эффективный уровень работы.

Реинжиниринг возник на стыке двух различных сфер деятельности - сферы управления (менеджмента) и сферы информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических инструментов представления и обработки проблемной информации.

Одним из таких инструментов является АВ-костинг - калькуляционная система, рассматривающая операции в качестве основных объектов учета затрат и калькулирования в целях исчисления себестоимости продукции и определения эффективности бизнес-процессов.

Необходимо отметить, что традиционные калькуляционные системы (позаказный, попередельный, нормативный методы, «директ-костинг») продолжают функционировать, но их возможности не могут в полной мере удовлетворить требования управления предприятием в изменившихся условиях.

Это, на наш взгляд, можно объяснить следующими причинами: ростом конкуренции, ускорением процесса появления новых продуктов и технологий, усилением неопределенности внешней среды и, как следствие, повышением рисков хозяйствования, для уменьшения которых хозяйствующие субъекты диверсифицируют производство. Все это требует сосредоточить внимание на управлении ассортиментом, выборе видов деятельности. А для повышения эффективности обоснования выбора необходимо располагать информацией о максимально точной себестоимости.

Таким образом, происходит повышение требований к точности определения показателя себестоимости, которая во многом зависит от применяемых методов распределения косвенных расходов. В основе калькуляционной системы «АВ-костинг» лежит принципиально иной подход к формированию себестоимости продукции на предприятиях с высоким удельным весом косвенных затрат – их распределение на основе установления причинно-следственных связей с включением в расчеты промежуточного объекта калькулирования – операции. Данный подход позволяет получать показатель себестоимости операции, а в итоге – более точные показатели себестоимости продукции, лежащей в основе принятия большого круга управленческих решений.

Сущность АВ-костинга заключается в следующем:

1. Определяются основные бизнес-процессы на предприятии, связанные как с производством, так и с организацией движения материалов и иных ресурсов; обеспечением качества продукции и процессов; выполнением требований потребителей по изменению спецификаций, структуры продуктов, дат поставки и т.п.;

2. Определяются затраты по каждому выявленному бизнес-процессу;

3. Выявляется перечень операций бизнес-процессов;

4. Определяется драйвер затрат (базы распределения косвенных расходов) – показатель, который непосредственно влияет на величину косвенных затрат;

5. Затраты подразделения распределяются по операциям с помощью драйверов затрат и определяется себестоимость операции и себестоимость бизнес-процесса;

6. Затраты с операций переносят на виды продукции с помощью драйверов продуктов и определяется себестоимость продукции.

Необходимо отметить, что показатель «себестоимость операции» открывает возможность управления затратами через реинжиниринг бизнес-процессов. Показатель «себестоимости бизнес-процессов» создает информационную основу для оптимизации диверсификации деятельности, а показатель «себестоимость процессов продаж по отдельным покупателям» позволяет определять рентабельность этих продаж и ведет к созданию эффективной сети дистрибуции.

Рассмотрим применение АВ-костинга на примере. Отдел главного конструктора (ОГК) предприятия занимается вопросами конструкторской подготовки производства новых изделий. В отделе можно обособленно учесть следующие затраты: а) зарплата инженеров-конструкторов – 420 тыс. ден. ед. в год; б) зарплата техников, занимающихся копированием и размножением технической документации – 72 тыс. ден.

ед. в год; в) командировочные расходы, связанные с проведением пуско-наладочных работ у заказчиков, – 30 тыс. ден. ед. в год; г) затраты на эксплуатацию компьютеров и множительной техники – 20 тыс. ден. ед. в год.

В отделе можно выделить следующие операции: 1) расчет технических характеристик изделий; 2) разработка рабочей конструкторской документации; 3) корректировка рабочей документации после испытаний изделий.

Отдел занимается разработкой изделий А и В, которые были произведены, переданы заказчику и запущены в эксплуатацию. Необходимо распределить затраты ОГК по двум изделиям. На основе хронометражных замеров времени работников, а также их опроса осуществляется распределение времени работы сотрудников ОГК по операциям (табл. 1)

Таблица 1 - Распределение времени по операциям, %

Операции	Исполнитель			
	Инженер-конструктор	Техник	Инженер-конструктор (командировка)	Инженер-конструктор, техник (компьютерная обработка)
1. Технические расчеты	38			80
2. Рабочая документация	56	100	20	15
3. Корректировка документации	6	-	80	5

Очевидно, что драйвером операций является время, затраченное на выполнение той или иной операции. Распределим затраты на операции пропорционально времени, затраченному на их выполнение (табл. 2). Например, зарплата инженеров-конструкторов, связанная с выполнением технических расчетов, рассчитывается следующим образом: $420 * 0,38 = 160$ тыс. ден. ед. в год и т. д.

Таблица 2 Себестоимость операций, выполняемых ОГК, тыс. ден. ед./год

Статья затрат	Операции			
	Технические расчеты	Рабочая документация	Корректировка документации	Итого
1. Заработная плата инженеров-конструкторов	160	235	25	420
2. Заработная плата техников	-	72	-	72
3. Командировочные расчеты	-	6	24	30
4. Затраты на эксплуатацию компьютера	16	3	1	20
Себестоимость операции	176	316	50	542

Устанавливаем драйверы продуктов, с помощью которых затраты с операций будут перенесены на изделия:

- технические расчеты: листы формата А4, всего 250 ед.;
- рабочая документация: листы, приведенные к формату А1, всего 90 ед.;
- корректировка документации: количество доработанных и переработанных чертежей, приведенных к формату А1, всего 12 ед.

На основании количества чертежей в листах формата А1, а также количества страниц пояснительной записке к чертежам по каждому изделию и количества чертежей, которые подвергались доработке по каждому изделию распределяем объем документации по изделиям (табл. 3).

Таблица 3 - Распределение объема документации по изделиям, ед.

Операция	Количество документации на изделие, ед.		
	Изделие А	Изделие В	Всего
1. Технические расчеты	150	100	250
2. Рабочая документация	60	30	90
3. Корректировка документации	4	8	12

Определим ставки распределения затрат по каждому драйверу:

- по техническим расчетам имеем: $176 \text{ тыс. ден. ед.} / 250 \text{ ед.} = 0,704 \text{ тыс. ден. ед./ед.}$;

- по рабочей документации: $316 \text{ тыс. ден. ед.} / 90 \text{ ед.} = 3,51 \text{ тыс. ден. ед./ед.}$;

- по скорректированной документации: $50 \text{ тыс. ден. ед.} / 12 \text{ ед.} = 4,17 \text{ тыс. ден. ед./ед.}$

На основании данных табл. 3 затраты ОГК, которые необходимо отнести на себестоимость изделий в течение года:

На изделие А: $150 * 0,704 + 60 * 3,51 + 4 * 4,17 = 333 \text{ тыс. ден. ед./год}$.

На изделие В: $100 * 0,704 + 30 * 3,51 + 8 * 4,17 = 209 \text{ тыс. р./год}$.

Таким образом, в сочетании с традиционными методами АВ-костинг позволяет повысить точность калькулирования себестоимости, позволяет повысить эффективность деятельности предприятия, как в сфере производства, так и в сфере обращения.

Список использованной литературы:

17. Каверина, О. Д. Управленческий учет системы, методы, процедуры. / Соколов Я. В. // Научное издание – Москва, 2003 – 350 с.

18. Серебренников Г. Г. Управление затратами на предприятии. / Тамбов: ТГТУ, 2007. – 80 с.

19. <http://baquzin.ru>