

# Управление операционными расходами компании с использованием автоматизированной системы потоков работ

*Управление операционными расходами является важнейшей задачей для повышения эффективности работы компании. Компании нуждаются в действующем механизме получения достоверной и оперативной информации о затратах, связанных с работой офисного персонала. В статье предлагается практический подход к созданию эффективной системы получения оперативной и достоверной информации об операционных затратах, связанных с работой персонала, а также мониторинга бизнес-процессов с использованием системы потоков работ (workflow).*

Информация о реальных расходах для принятия оперативных и стратегических решений. Следует ли нанять новых сотрудников, или есть потенциал роста эффективности без увеличения численности? Какова эффективность различных каналов продаж? Какова доходность продуктов и продуктовых групп?

Чтобы принять правильное решение, нужно прежде получить ответы на вопросы: Чем заняты сотрудники на работе? Сколько времени, сил, ресурсов было потрачено на выполнение заявок клиента на сервисное обслуживание в течение года? Каковы причины задержки проекта? Каковы фактические затраты на проект? Сколько времени теряют сотрудники из-за неработоспособности информационной системы, сколько времени тратится на формирование отчетов?

Во многих офисах механизм получения этой информации строится на опросе персонала. Сотрудники предоставляют отчеты (MS Word, Excel или заполняют базу данных) о том, чем они занимались в рабочее время, с какими клиентами работали, какие задачи решали.

Кто же честно признается, что читал анекдоты, играл в игры по сети или изучал хинди? Да и можно ли упомянуть все дела?

Умышленное и случайное искажение информации неизбежно. Отчеты об использованном времени не позволяют определить причины простоев, циклов, поскольку теряется информация о связях между активностями. Альтернативой данным опроса сотрудников служат усредненные исторические данные или нормативы использования времени.

Информация о затратах для активностей обычно извлекается из данных финансового учета, разбивается по центрам ответственности. В систему финансового учета информация попадает из транзакционной системы предприятия. Недостатки метода: сложность извлечения данных – необходимость поддержки дополнительных аналитических полей, недостаточная точность, потеря информации о логике процессов. Именно этим обусловлены рекомендации использовать в кратко- и среднесрочных периодах не актуальные данные о затратах, а нормативные. В частности, при традиционном методе сбора данных, получение данных о затратах за месяц в разрезе активностей является достаточно трудоемким и требует обработки слишком большого количества информации.

Наличие разрыва между выполнением функции и фактом фиксации информации о затратах и сопутствующей информации приводит к значительному уменьшению ее достоверности. Потеря информации о связях не позволяет совершенствовать бизнес-процессы. При этом сама процедура сбора данных постоянно требует высокого уровня организационных усилий по ее поддержанию.

Лучшим решением является интеграции системы учета затрат и мониторинга бизнес-процессов непосредственно в информационную систему предприятия. Это позволяет полностью устранить временной разрыв, исключает возможность искажения информации, обеспечивает формирование единого информационного пространства о затратах и статистике процессов. Область использования нормативных, плановых, бюджетных данных и прогнозов сужается, они больше не используются вместо

актуальных данных как приближенные значения, а служат для задания целей и контроля их выполнения. Повышение актуальности информации позволяет принимать решения с большей оперативностью, быстрее реагировать на отклонения.

Методика *Activity Based Costing* позволяет наиболее точно распределить операционные затраты по объектам учета затрат, но трудоемкость сбора фактических данных о затратах является существенным препятствием для практического использования.

Технология потоков работ (*workflow*) позволяет наиболее эффективно реализовать предлагаемую концепцию. Чем отличается система управления предприятием на основе *workflow* от традиционных функциональных (модульных) систем? Основное отличие – в системах *workflow* любое действие пользователя (ввод, модификация информации, изменение статуса документов, формирование отчетов, закрытие учетных периодов и т.д.) осуществляется в контексте потока работ, то есть каждое событие инициировано либо внешним событием, либо событием внутри системы. Логика инициации действий пользователя заложена в описание потоков работ (бизнес-процессов). Пользователь не может выполнить операцию, пока в ней не возникла необходимость, (операция не была инициирована событием), но пользователь должен выполнить операцию, если операция была инициирована событием процесса. Система *workflow* в каждый момент времени предлагает каждому пользователю набор действий, которые он должен выполнить в рамках рутинных процессов в организации.

Для выполнения функций учета затрат и мониторинга бизнес-процессов система *workflow* должна быть расширена следующими функциями:

- настройка объектов учета затрат (*cost objects*);
- определение активностей, для которых осуществляется учет затрат;
- ввод информации об используемых ресурсах для активностей, ввод нормативных затрат, нормативов потребления ресурсов для активностей;

- ввод информации о стоимости ресурсов;
- создание задач, не связанных с движением документов (технология *workflow* традиционно поддерживает асинхронные операции, распределенные в пространстве, например, обмен почтовыми сообщениями, но для мониторинга всего процесса необходимо также учитывать синхронные операции (совещания, переговоры);
- установка индикаторов сбора статистики процессов (время выполнения операции, время передачи, количество циклов экземпляре процесса и т.д.);
- ввод информации о событиях, классификации событий.
- хранение собранной информации о затратах и статистической информации о процессах;
- настройка и формирование отчетов о затратах, статистике процессов, логике процессов;
- интеграция с функциональными системами, например, CRM, Project Management, системой электронной почты, системой управления версиями, бухгалтерской системой.
- интеграция с периферийными устройствами (факс, телефон, сканер).

Если бизнес-процессы не формализованы, а система *workflow* еще не используется, внедрение предлагаемого метода потребует существенных временных и трудовых затрат.

Не нужно стремиться к тому, что бы реализовать полный учет всех затрат в момент их возникновения с использованием системы *workflow*. Следует сконцентрироваться на наиболее значимых для организации (подразделения) затратах, характеристиках бизнес-процессов, используя принцип Парето. Характеристики процессов, влияющие на качество конечной продукции, выявляющие источники значительных потерь времени и ресурсов, являются наиболее значимыми.

Существенно повышает вероятность успешного завершения проекта, если предусмотреть несколько итераций внедрения системы учета затрат, на каждой итерации расширяя область охвата учитываемых затрат и активностей.

Использование системы учета затрат, интегрированной с системой потоков работ и

Activity Based Costing предназначены для компании и организации с высокой долей операционных расходов, связанных с работой персонала.

Максимальное преимущество от использования предлагаемого подхода получают сервисные организации с высокой долей косвенных затрат, использующие информационную систему в основной деятельности: банки, страховые компании, инвестиционные фонды, пенсионные фонды, то есть в первую очередь – финансовые организации. Существенное преимущество от использования данного подхода могут получить компании-разработчики программного обеспечения в случае интеграции системы управления проектами, системы управления версиями и системы workflow. Компании оптовой торговли получают возможность более эффективного контроля затрат, которая может быть существенно расширена за счет интеграции информационной системы с системой автоматизированного управления складом и системы контроля за грузоперевозками.

Управления затратами и мониторинга процессов на основе системы workflow обеспечивает создание контура управления с обратной связью, необходимого для реализации методик управления качеством (TQM). Система Workflow является эффективным средством сбора информации, необходимой для управления производительностью (Performance Management).

Использование системы workflow для интеграции компании с контрагентами (поставщиками, клиентами, субподрядчиками) дает возможность оптимизировать цепочку поставок, бизнес-процессы, связанные с информационным обменом между компаниями.