

УДК 338:5 DOI: 10.14451/2.181.75

Процессный и функциональный подходы к управлению затратами

© 2023 Наугольнова Ирина Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет. Россия, Самара.

E-mail: naugolnovaia@mail.ru

Ключевые слова: управление затратами, процессный подход, управленческий подход, инструменты реализации процессного и функционального подходов к управлению затратами, преимущества процессного управления.

Управление затратами становится ключевым фактором, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия на рынке в современных условиях. В статье проведено качественное сравнение функционального и процессного подходов к управлению затратами, которые не являются взаимоисключающими. Их совместное применение позволяет достичь наилучших результатов, однако проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что процессный подход обладает большей эффективностью и адаптивностью к внешней среде, способствуя более гибкому управлению затратами, оптимизации бизнес-процессов, интеграции с глобальными цепочками создания стоимости, управлению рисками и обеспечению прозрачности и более качественного контроля за расходованием ресурсов. Результаты исследования могут быть полезны для менеджмента компаний, стремящегося эффективно управлять своими ресурсами, оптимизировать уровень расходов с целью достижения большей эффективности бизнеса.

Процессный подход к управлению затратами сосредотачивается на управлении затратами посредством оптимизации бизнес-процессов, подпроцессов и конкретных операций. При процессном подходе акцентируется внимание на том, каким образом ресурсы распределяются и управляются внутри организации, внутри отдельных видов деятельности, внутри процессов.

Функциональный подход к управлению затратами ориентирован на группировку затрат по функциональным областям или отделам. При этом подходе предполагается, что управление затратами должно быть связано с конкретными функ-

циями и обязанностями внутри организации [1]. Оба подхода имеют существенные преимущества, а именно, процессный подход позволяет выявить слабые места в бизнес-процессах и оптимизировать их, что способствует сокращению затрат и увеличению эффективности предприятия в целом. Функциональный подход позволяет сфокусироваться на контроле за расходами, идентификации ответственных лиц и отделов за распределение ресурсов.

Однако, важно отметить, что эти два подхода не являются взаимоисключающими. Фактически, они взаимосвязаны и тесно коррелируются

друг с другом. Например, оптимизация бизнес-процессов, проведенная в рамках процессного подхода, может привести к снижению затрат в конкретных функциональных областях, что соответствует функциональному подходу [4]. Аналогично, идентификация функциональных областей с высокими затратами может привести к улучшению связанных с ними бизнес-процессов [5].

При реализации обоих подходов применяются схожие инструменты:

- Бюджетирование. Инструмент используется для планирования, управления и контроля затрат как по функциональным областям, так и в рамках бизнес-процессов. Бюджеты могут быть разработаны как для отдельных функциональных подразделений, так и для конкретных бизнес-процессов.
- Системы учета и отчетности. Применяются единые системы учета и отчетности, которые позволяют отслеживать затраты, учитывать их и генерировать отчеты о финансовой деятельности как внутри отделов, так и в рамках бизнес-процессов.
- Ключевые показатели эффективности (КПЭ). Используются для оценки производительности как функциональных областей, так и бизнес-процессов.
- Анализ данных. Используется для выявления тенденций, отклонений расходов, а также для выявления резервов их сокращения как в процессах, так и в функциональных областях.
- Управление рисками. Оба подхода учитывают риски, связанные с затратами, и применяют методы управления рисками для минимизации негативных воздействий на бюджет.
- Стратегическое планирование. Этот инструмент позволяет выстраивать стратегию управления затратами, определять приоритеты и цели как для функциональных областей, так и для бизнес-процессов.

Функциональная модель управления затратами эффективна при системном и комплексном подходе, однако в условиях современного мира, характеризующегося высокой конкуренцией,

трансформацией глобальных цепочек стоимости, санкционной политикой и высокой инфляцией, процессное управление затратами выделяется как более эффективный подход, т.к. позволяет реализовать внутренние резервы роста и оптимизации расходования ресурсов предприятия, способствует адаптации процессов под изменения на рынке, росту конкурентоспособности организации в целом. Т.е. для эффективного управления затратами рекомендуется использовать комбинированный подход, учитывающий и процессные, и функциональные аспекты, что позволит организации достичь наилучших результатов в снижении затрат и повышении эффективности деятельности, но приоритет следует отдать процессной модели [2].

Преимущества процессного подхода к управлению затратами в современных условиях отражены на рисунке:

- Гибкость и адаптивность. Процессное управление ориентировано на более гибкое и адаптивное управление затратами, что в условиях быстро меняющейся среды позволяет оперативно реагировать на изменения внешних факторов.
- Реализация внутренних резервов. Процессное управление направлено на повышение эффективности деятельности предприятия за счет преимущественно внутренних резервов, что особенно актуально в условиях непредсказуемости внешней среды.
- Интеграция с цепочками создания стоимости. Процессное управление способствует лучшей интеграции с поставщиками и партнерами за счет более детальной проработки, описания и стандартизации процессов взаимодействия, что отражается на их эффективности.
- Риск-ориентированный подход. Процессное управление позволяет лучше оценивать и управлять рисками, связанными с изменениями цен, законодательством и другими факторами за повышенной адаптивности и готовности к изменениям.
- Прозрачность и контроль. Процессное управ-

Таблица 1. Сравнительная характеристика процессного и функционального подходов к управлению затратами.

Критерий сравнения	Процессный подход к управлению затратами	Функциональный подход к управлению затратами
Структура управления	Процессное управление выходит за пределы функциональных отделов и сосредотачивается на бизнес-процессах, которые могут охватывать несколько функциональных областей, что способствует их интеграции и сотрудничеству, а также требует единого бюджета и единого руководителя процесса управления затратами. Процессное управление позволяет организации более эффективно управлять затратами на уровне бизнес-процессов, что может привести к более значимым сокращениям затрат	Каждая функциональная область, такая как финансы, закупки, производство и т. д., имеет свои собственные бюджеты и несет ответственность за управление затратами в пределах своей области, т. е. функциональное управление обычно фокусируется на управлении затратами на уровне отдельных функций и отделов
Границы цели и задач управления затратами	Процессное управление направлено на оптимизацию затрат всех бизнес-процессов	Функциональные отделы могут сосредотачиваться на достижении собственных целей и показателей в ущерб другим
Обмен информацией	Процессное управление способствует более качественной передаче информации, так как процессы требуют обмена данными и согласования между функциональными областями	В функциональной модели управления затратами не уделено достаточно внимания обмену информацией между всеми отделами

ление обеспечивает прозрачность процессов, что повышает качество контроля затрат.

Благодаря тому, что процессное управление фокусируется на качестве, результативности процессов (подпроцессов, отдельных операций) оно способствует более эффективной адаптации организации к изменяющимся условиям, становится ключевым аспектом повышения конкурентоспособности в современном мире [3].

Сравнительная характеристика процессного и функционального подходов к управлению затратами представлена в таблице 1.

За счет детально описанных процессов менеджменту компании проще принимать управленческие решения по вопросам поиска реализации

резервов роста, оптимизации расходования ресурсов, устранению «узких» мест, нивелировать риски.

Фокусировка на функциональном подходе, сконцентрированном на отдельных функциональных областях компании, может привести к более слабому контролю за затратами и не позволит реализовать возможности для их оптимизации.

Функциональный и процессный подходы к управлению затратами не являются взаимоисключающими, их взаимодействие позволяет организациям достичь более комплексного и эффективного управления затратами, особенно в современных условиях, однако фокус в настоящее время следует делать на процессном управлении.

Библиографический список

1. Волкова О. Н. Функциональный подход в управлении затратами // Экономический анализ: теория и практика. — 2006. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalnyy-podhod-v-upravlenii-zatratami>.
2. Михеева Е. З. Процессный и функциональный подходы к управлению современным предприятием // Актуальные вопросы современной науки. — 2008. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-i-funktsionalnyy-podhody-k-upravleniyu-sovremennym-predpriyatiem>.
3. Наугольнова И. А. Процессный подход к управлению затратами на проектноориентированных

- предприятиях // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сборник научных статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 15 марта 2020 года. Часть 2. – Самара : Самарский государственный экономический университет, 2020. – С. 71–76.
4. *Никитина Н. В., Чаадаева В. В.* Использование информационных технологий при создании системы управления бизнес-процессами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – 7(55). – С. 10.
 5. *Чудаева А. А.* Изменения в структуре производственных затрат промышленного предприятия при внедрении цифровых технологий // Экономика и предпринимательство. – 2021. – 12(137). – С. 1463–1466. – DOI: [10.34925/EIP.2021.137.12.293](https://doi.org/10.34925/EIP.2021.137.12.293).