средств, то данные выплаты можно приостанавливать, но предпочтительнее их сохранять. Ненужные. Примером таких затрат может служить оплата частного перелета для руководителя компании. Оптимизация расходов на предприятии быстрыми темпами возможна в результате проведения ряда мероприятий. Чтобы максимально эффективно снизить расходы, руководство должно определить, на чем экономят в первую очередь [4].

Экономят на материалах для производства и сырье. Пути для оптимизации расходов могут быть разными. Пересмотр договоров с поставщиками с целью получения товара по выгодной цене - наиболее эффективный способ снижения затрат. Также поставщики могут предложить отсрочки по оплатам, что даст компании возможность собрать необходимую сумму без получения дополнительных кредитов. Анализ затрат на транспорт и оптимизация данной статьи расходов. Уменьшение списка сотрудников, которым положена корпоративная мобильная связь значительно снизит затраты. Можно договориться с мобильным оператором или поставщиком телекоммуникационных услуг о заключении корпоративного контракта с выгодными условиями [5].

Еще один вариант - оптимизация расходов за счет снижения оплаты труда, но предоставления социальных выгод: расширения перечня условий медицинской страховки, предоставление сотрудникам питания за счет компании или бесплатного кофе в автомате. Исследования показывают, что вложение в таком случае будет прибыльным в долгосрочной перспективе, так как повысит лояльность персонала [2].

Оптимизация управления затратами – важнейший элемент системы управления затратами. Без оптимизации затрат не возможно достижение конкурентоспособности и выживание компании в условиях быстро меняющейся среды. Неотъемлемый элемент оптимизации – разработка мероприятий, которые помогают оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат на производстве, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области оптимизации затрат.

1. Александрова С. И. Прогрессивные методы управления затратами и пути их применения в российской практике / С. И. Александрова // Символ науки. - 2015. - № 4. - С. 56-59.
2. Балгужин Д. М. Особенности управления затратами торговых предприятий / Д. М. Балгужин, Г. В. Федотова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2015. - № 2 (7). - С. 34-36.
3. Варнякова И. Ю. Корпоративный контроль и его роль в финансовом управлении затратами / И. Ю. Варнякова // Инновационное развитие экономики. - 2015. - № 4 (28). - С. 32
4. Зубарев К. Ю. Управленческий и финансовый (бухгалтерский) учет / К. Ю. Зубарев // Управленческий учет и финансы. - 2015. - № 3. – С. 200-206.
5. Коломеец Е. А. Оценка эффективности системы управления затратами / Е. А. Коломеец // Наука и производство Урала. - 2015. - № 11. - С. 165-169.

Акбашева Д.М., Хубиева Ф. С.-Х., Эбзеева Э.

Проектирование бизнес-процессов для вновь создаваемой компании

*Карачаево-Черкесская государственная академия
(Россия, Черкесск)*

doi: 10.18411/lj-02-2019-48

idsp: ljjournal-02-2019-48

Аннотация

В статье рассматриваются возможности проектирования бизнес-процессов. Обращается внимание на разработку бизнес-модели деятельности как основополагающий документ, т. е. бизнес-план. Показываются возможности и необходимость построения,

так как бизнес-план ориентирован в первую очередь на кредиторов, инвесторов и акционеров будущей компании.

Ключевые слова: создаваемая компания, создаваемый процесс, проектирование бизнес-процессы, закупочная компания, бизнес-процесс, рисунок.

Abstract

The article discusses the possibility of designing business processes. Attention is drawn to the development of a business model as a fundamental document, i.e. a business plan. The possibilities and the need to build, as detailed business management plan is focused primarily on the exorbitant creditors, investors and experts of the shareholders of the future company.

Keyword: created company, created process, designing business processes, purchasing company, business process, drawing.

При создании нового бизнеса одной из основных задач является разработка бизнес-модели деятельности, включающей в себя такие элементы, как: организационно-функциональная модель компании (или группы компаний); бизнес-процессы; ключевые характеристики деятельности – потенциальные поставщики и покупатели, номенклатура и прогнозные объемы продаж.

По сути дела, все вышеперечисленное, за исключением модели бизнес-процессов, входит в такой основополагающий документ, как бизнес-план.[2]

Однако ни для кого не секрет, что бизнес-план ориентирован в первую очередь на кредиторов, инвесторов и акционеров будущей компании. В то же время для менеджмента создаваемой компании большой интерес представляет именно модель бизнес-процессов, так как она описывает, как конкретно будет происходить текущая операционная деятельность. Понятно, что проектировать бизнес-процессы приходится в условиях высокой неопределенности. Неопределенность заключается в том, что: деятельность фактически еще не ведется, поэтому нет возможности опираться на какие-то устоявшиеся модели бизнес-процессов; имеется высокая вариативность сценариев деятельности в зависимости от внешних и внутренних факторов (поставщики, конкуренты, потребители, продукты и услуги, и т.п.); имеется множество вариантов распределения видов деятельности по структурным подразделениям компании, причем выбрать оптимальный вариант затруднительно.

Очевидно, что для того, чтобы спроектировать бизнес-процессы в таких условиях, неопределенность и вариативность необходимо минимизировать, насколько это возможно. Скажем сразу: такая проблема не является сугубо теоретической, а имеет большой практический смысл. Чтобы не быть голословным, приведем описание проблемной ситуации, с которой пришлось иметь дело.

Создается группа компаний, занимающейся продажей высокотехнологичного оборудования. В состав группы входят одна закупочная компания, две торговых и одна логистическая. Имеется также управляющая компания, координирующая деятельность операционных компаний. Проблемные зоны при проектировании бизнес-процессов следующие: неопределенность в разделении функций по операционным компаниям, а также между операционными и управляющей компанией; отсутствие у топ-менеджмента четкого видения бизнес-процессов группы компаний; несогласованность представлений о сфере ответственности операционных компаний и управляющей компании среди топ-менеджмента; высокая вариативность торгово-закупочной деятельности (например, различные варианты доставки товара покупателю, различные варианты заключения договора с покупателями).

Прежде всего, экспертным путем были установлены наиболее вероятные схемы распределения функций между операционными компаниями, и между управляющей и

операционными компаниями. В качестве экспертов выступали топ-менеджеры операционных и управляющей компании, а в качестве модераторов были привлеченные консультанты, которые консолидировали мнение экспертов. В результате работы привлеченных консультантов был создан проект моделей бизнес-процессов, который сформировал у топ-менеджмента группы компаний единое устойчивое представление о разграничении сфер ответственности компаний и лиц [3]. Обязательно требуется взаимодействие с первыми лицами компании, так как именно они устанавливают «правила игры» и дают целевые установки для бизнеса; использование экспертов в рассматриваемой предметной области; использование сравнительного анализа для изучения лучшей практики в аналогичных компаниях (бенчмаркинг), если это возможно; взаимное увязывание мнений экспертов, целевых установок первых лиц и результатов сравнительного анализа с помощью внешних консультантов [4].

Реинжиниринг бизнес-процессов является одним из самых мощных методов повышения производительности производственно-хозяйственной деятельности современных компаний; Его принципы получили всемирное признание и завоевывают сегодня множество стран [8].

Задачей реинжиниринга бизнес-процессов является стремление найти принципиально новый метод реконструкции существующего бизнеса с новыми техническими достижениями с целью улучшения обслуживания клиентов [6].

Было разработано несколько более эффективных методологий, наиболее известными из которых являются следующие:

- Методология структурного анализа и проектирования (SASD) – сформирована в традиционной и очень эффективной методологии структурного проектирования программного обеспечения и информационных систем.
- Методология SADT – предполагает собой дальнейшее совершенствование методологии структурного анализа и проектирования [7].
- Методология IDEF – это, вероятно, максимально основательно отработанная и наиболее обширная методология, позволяющая характеризовать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инноваций: разработка инноваций для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете – выживаемости предприятия. Ученые, которые занимались реинжинирингом бизнес-процессов, внесли большой вклад в его развитие, разработали различные методологии, облегчающие работу инженеров и сотрудников организации. В настоящее время как в России, так и за рубежом реинжиниринг бизнес-процессов используется для повышения производительности труда и выявления недостатков предприятия.

1. Белов А.В., Нежурина М.И., Утицких О.И. Проектирование бизнес процессов. Учебно-методическое пособие. - М.: Академия ИБС: МФТИ, 2009. - 184 с.
2. Левоникин К. М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA, М.: Ронд, 2007.
3. Репин В., Бизнес процессы- моделирование, внедрение, управление. Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Робсон М., Уллах. Реинжиниринг бизнес-процессов /М.: Юнити, 2007.
5. Яблочников Е.И, Молочник В.М, Фомина Ю.Н. Реинжиниринг Бизнес- Процессов проектирования и производства Учебное пособие - СПб: СПбГУИТМО, 2008.
6. Робсон М., Уллах Ф., Реинжиниринг бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах // 2015.
7. Топтелов А. Выбор информационной системы для управления бизнес-процессами / А. Топтелов // Финансовая газета, 2016.
8. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса/ Э. А. Уткин – М.: ЭКМОС, 2014.