

УДК 658.155(045)

*И.А. Семенова, А.А. Шушпанова***РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ**

Актуальность настоящего исследования заключается в том, что на современном этапе развития экономики предприятия должны постоянно искать пути повышения эффективности своей деятельности. Одним из путей решения данной задачи является совершенствование комплекса управления затратами, что позволит предприятию более эффективно осуществлять деятельность в высоко конкурентной среде: максимизировать прибыль, минимизировать затраты. Достижение устойчивого преимущества над конкурентами сегодня возможно только при наличии более низкой, по сравнению с другими производителями, себестоимости выпускаемой продукции. Одним из инструментов для снижения затрат является использование реинжиниринга бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов можно считать высокоэффективным методом управления затратами компанией. Результатом изменения бизнес-архитектуры управления предприятием становится новая бизнес-модель, полностью ориентированная на экономическую стратегию компании и учитывающая все изменения внешней среды. Компании, которые быстро реагируют на изменения внешней среды и максимально эффективно используют ресурсы, побеждают в конкурентной борьбе и закрепляют за собой долю рынка. На примере строительной компании рассмотрен реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент снижения прямых и накладных затрат компании. Для компании была построена стратегическая карта сбалансированной системы показателей, определена цель компании, выделены наиболее приоритетные бизнес-процессы, влияющие на затраты, определены задачи – оптимизировать процесс закупки и поставки материалов, сократить сроки строительства, повысить качество строительных работ. Представлен результат реинжиниринга – формирование новой оптимальной модели бизнес-процессов.

*Ключевые слова:* реинжиниринг, бизнес-процессы, управление затратами, процессный подход, система сбалансированных показателей, стратегическая карта.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-4-649-655

Основой деятельности предприятия является получение прибыли. Положительные финансовые результаты обеспечиваются внедрением эффективных производственных процессов. Производственный процесс является важной стадией процесса кругооборота капитала на предприятии. Предприятие, используя материалы, трудовые и финансовые ресурсы, формирует себестоимость продукции, которая в конечном итоге оказывает существенное влияние на финансовые результаты предприятия (прибыль или убыток).

Рациональная организация управления затратами, во-первых, обеспечивает контроль за эффективным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а во-вторых, позволяет избежать конфликтных ситуаций с налоговой инспекцией при решении вопросов налогообложения прибыли.

Выявление, анализ и последующее совершенствование бизнес-процессов – это огромный резерв для предприятий по повышению их конкурентоспособности и эффективности. При процессно-ориентированном подходе к управлению предприятием сам процесс становится регулятором качества составляющих его операций, ориентированных на реального потребителя. Одним из преимуществ такого подхода является простота оптимизации как самого процесса, так и потребляемых им ресурсов, особенно человеческих, с точки зрения организации, синхронизации и согласованности.

Совершенствование бизнес-процессов в целях достижения качественно нового более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий связано с понятием реинжиниринга. Реинжиниринг бизнес-процессов – это инструмент для успешного управления затратами [1]. Реинжиниринг предполагает перепроектирование внутренних бизнес-процессов компании с целью оптимизации затрат, повышения эффективности и производительности труда сотрудников, снижения себестоимости продукции и увеличения числа потребителей. Это позволит компаниям сформировать новые бизнес-модели, которые будут более эффективны с точки зрения доходов и затрат компании и возможности реагирования на изменение внешних факторов [2].

Процесс управления затратами предприятия следует рассматривать как совокупность целенаправленных действий по рационализации масштабов и структуры этих затрат. Такой подход позволяет описать механизм управления затратами предприятия. Содержание процесса управления затратами

заключается в нахождении оптимума среди всех видов затрат и общего результата деятельности предприятия.

Понимание организации бизнес-процессов необходимо для поиска правильного подхода к решению новых задач, стоящих перед предприятием. Это связано с тем, что желаемые результаты могут быть достигнуты более эффективно, когда ресурсами и видами деятельности управляют как процессами.

Процессный подход является одной из фундаментальных концепций управления предприятием. Соответственно, вся деятельность предприятия рассматривается как ряд последовательных бизнес-процессов. Под бизнес-процессом понимается совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на достижение какой-либо актуальной цели [3].

Схемы процессов в виде модели «черного ящика» с входами и выходами были впервые предложены Н. Винером в середине XX в. В его модели входы – это сырье, энергия, исполнители, документы, оборудование, а также условия окружающей среды, а выходы – продукты, услуги, решения и информация [4].

М. Портер ввел понятие «процессная ориентация», он считал, что взаимодействие между звеньями цепи, в которой создается ценность, являются основными принципами деятельности организации. Э. Деминг представил концепцию поточной диаграммы, которая отражает взаимосвязи внутри предприятия от поставщика к потребителю как процесс, который можно измерить и улучшить. Позже подход, ориентированный на бизнес-процессы, оценили известные специалисты в области качества (Т. Дэвенпорт, Дж. Шорт, М. Хаммер), как важный шаг в достижениях успеха деятельности организации.

Дж. Чампи и М. Хаммер определили бизнес-процесс «как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на "выходе" создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [5].

Таким образом, бизнес-процесс можно охарактеризовать как связанную совокупность подпроцессов или бизнес-операций, при выполнении которых создается продукт (он может быть как материальным, так и нематериальным результатом человеческого труда в виде предмета, услуги, научного открытия, идеи и т. п.).

Можно выделить следующие виды бизнес-процессов:

- 1) основные – это процессы, непосредственно связанные с производством товаров и услуг, которые приносят доход;
- 2) сопутствующие – это бизнес-процессы, которые обеспечивают производство товаров или оказание услуг, приносящих доход;
- 3) вспомогательные – процессы для обеспечения нормальной и стабильной работы основных;
- 4) процессы развития – процессы, обеспечивающие развитие и будущее компании;
- 5) процессы управления – процессы планирования, контроля и координации деятельности [6].

Отличительной особенностью реинжиниринга бизнес-процессов является то, что он позволяет всесторонне рассмотреть все процессы в организации, а не выборочно рассматривать процессы производства, формирования стоимости или управления человеческими ресурсами. Анализ и улучшение бизнес-процессов компании, исключение «избыточных» процессов могут дать эффект снижения стоимости, но уже не путем замены сырья и ресурсов, а путем организационных изменений в компании, снижения организационных издержек, а не производственных. Компании, которые прорабатывают организационные процессы и изменяют свою структуру, получают снижение затрат, и обеспечивают постоянно высокое качество товаров и услуг.

Реинжинирингу бизнес-процессов присущи следующие черты:

- 1) отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса «с чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное влияние существующих правил;
- 2) пренебрежение существующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов деятельности (если невозможно изменить деловую среду, то можно переделать свой бизнес);
- 3) внесение существенных изменений показателей деятельности, которые отличаются от предыдущих. Небольшие изменения требуют от компании настройки и улучшения каждого из существующих бизнес-инструментов [7].

В компаниях с высокой степенью диверсификации производства реинжиниринг бизнес-процессов позволяет решить следующие задачи:

- 1) определения оптимальной последовательности выполняемых функций, что позволяет сократить продолжительность цикла производства и реализации товаров и услуг, обслуживания клиентов;
- 2) оптимизации использования ресурсов в различных бизнес-процессах, что позволяет минимизировать издержки производства;
- 3) построения адаптивных бизнес-процессов, ориентированных на быстрое изменение потребностей потребителей продукта, производственных технологий, поведения конкурентов и, как следствие, повышения качества обслуживания клиентов;
- 4) определения рациональных схем взаимодействия с партнерами и клиентами, приводящих к росту прибыли, оптимизации финансовых потоков.

Методика реинжиниринга бизнес-процессов состоит из построения модели «как есть», построения модели «как должно быть» и создания плана перехода и внедрения от первой модели управления ко второй. Эти действия должны создать новые и более эффективные бизнес-процессы, набор документов, регулирующих процессы, и организационную структуру, соответствующую новым процессам. Управление затратами следует начинать с анализа целей компании. Моделирование нового бизнес-архитектурного решения требует формулирования ключевых стратегических целей и их показателей, которые характеризуют степень их достижения – систему сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей строится с использованием стратегических карт, которые позволяют определить и построить ландшафтную диаграмму бизнес-процессов организации, направленных на достижение заявленных целей.

Система сбалансированных показателей должна содержать шесть обязательных элементов: перспективы, стратегические цели, показатели – это индикаторы достижения стратегических целей, целевые, причинно-следственные связи – это условия, необходимые для связывания целей компании в единую цепочку, стратегические инициативы – проекты, которые способствуют достижению целей.

Развитие российской экономики в последнее время характеризуется резким увеличением объемов строительства. Такой тренд способствует значительному развитию современных строительных технологий, но и требует новых подходов к управлению затратами. Строительство объектов состоит из длительных производственных циклов со значительным количеством видов работ и, соответственно, затрат, поэтому практическое рассмотрение идей реинжиниринга бизнес-процессов с целью эффективного потребления ресурсов целесообразно рассмотреть на примере строительной компании.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей представляет собой модель, которая показывает, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости [8]. В стратегической карте выделяют четыре блока – финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие. В результате построения карты цели компании становятся связанными между собой логической цепочкой по принципу «если – то».

Блок «финансы» описывает результаты реализации стратегии – стоимость компании, прибыльность, рост доходов и рентабельность, которые являются долгосрочными индикаторами стратегии компании.

Главной стратегической целью компании ООО «АСПЭК-Интерстрой» является устойчивый рост. Эта цель может быть достигнута при увеличении выручки до 3,5 млрд руб., увеличении рентабельности не менее чем на 2 %, получение чистой прибыли в размере 44 млн руб. и увеличении стоимости компании до 55 млн руб. Клиентская составляющая определяет ценностное предложение для клиентов. Поэтому ставятся следующие цели в блоке «клиенты»: увеличение количества клиентов (взаимодействовать с пятью клиентами, проработать не менее пяти); повышение их удовлетворенности (показатель удовлетворенности должен быть не менее 80 %); повышение узнаваемости бренда (50 % кандидатов, устраивающихся в компанию, пришли по рекомендации).

Достижение вышеперечисленных целей позволит повысить долю компании на строительном рынке и достижения цели – обеспечение устойчивого роста. В рассматриваемой компании важной задачей является диверсификация производства, при которой 45 % производственных мощностей будет направлено на многоквартирные жилые дома (МКЖД); 35 % – на сельскохозяйственные и промышленные объекты; 15 % – на государственные и 5 % – на прочие коммерческие объекты строительства. Это требует внедрения новых технологий производства работ, повышение технологичности, производительности труда, качества выполняемых работ и внедрения автоматизации в строительный процесс. Обучение и развитие отражает нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии. Цели этой составляющей определяют виды деятельности (человеческие

ресурсы), системы (информацию) и моральный климат, которые необходимы для поддержания процессов создания стоимости.

Таким образом, применив инструмент разработки стратегической карты, выявлена цель, которую желает достичь компания, а именно – обеспечить устойчивый рост. Для достижения заявленной цели необходимо выделить наиболее приоритетные бизнес-процессы, во-первых, те, что влияют на прямые затраты (процесс закупки и поставки материалов), во-вторых, влияющие на накладные расходы (зависят от внутренних процессов производства – сроки строительства, качество строительства), в-третьих, влияющие на управленческие расходы.

Построение модели бизнес-процессов «как есть» предполагает выявление соответствия бизнес-процессов стратегической карте предприятия и эталонной модели. Процессы, которые не связаны со стратегией компании и не отражены в эталонной модели, считаются избыточными и в ландшафтную схему бизнес-процессов «как должно быть» переноситься не должны. В случае обнаружения, что стратегической цели компании или пункту из эталонной модели не соответствует ни один из существующих в компании процессов, то такой процесс в компанию внедряется и появляется в модели «как должно быть».

Существенной статьёй расходов в строительстве являются строительные материалы. Данная статья расходов (прямые затраты) непосредственно определяет себестоимость выпускаемой продукции, потому чем эффективнее процесс закупки и поставки товарно-материальных ценностей (ТМЦ), тем ниже себестоимость и выше прибыль от выполненных работ или услуг.

В процессе закупки и поставки товарно-материальных ценностей на объекты строительства можно выделить три этапа: планирование, организация закупки и исполнение договора.

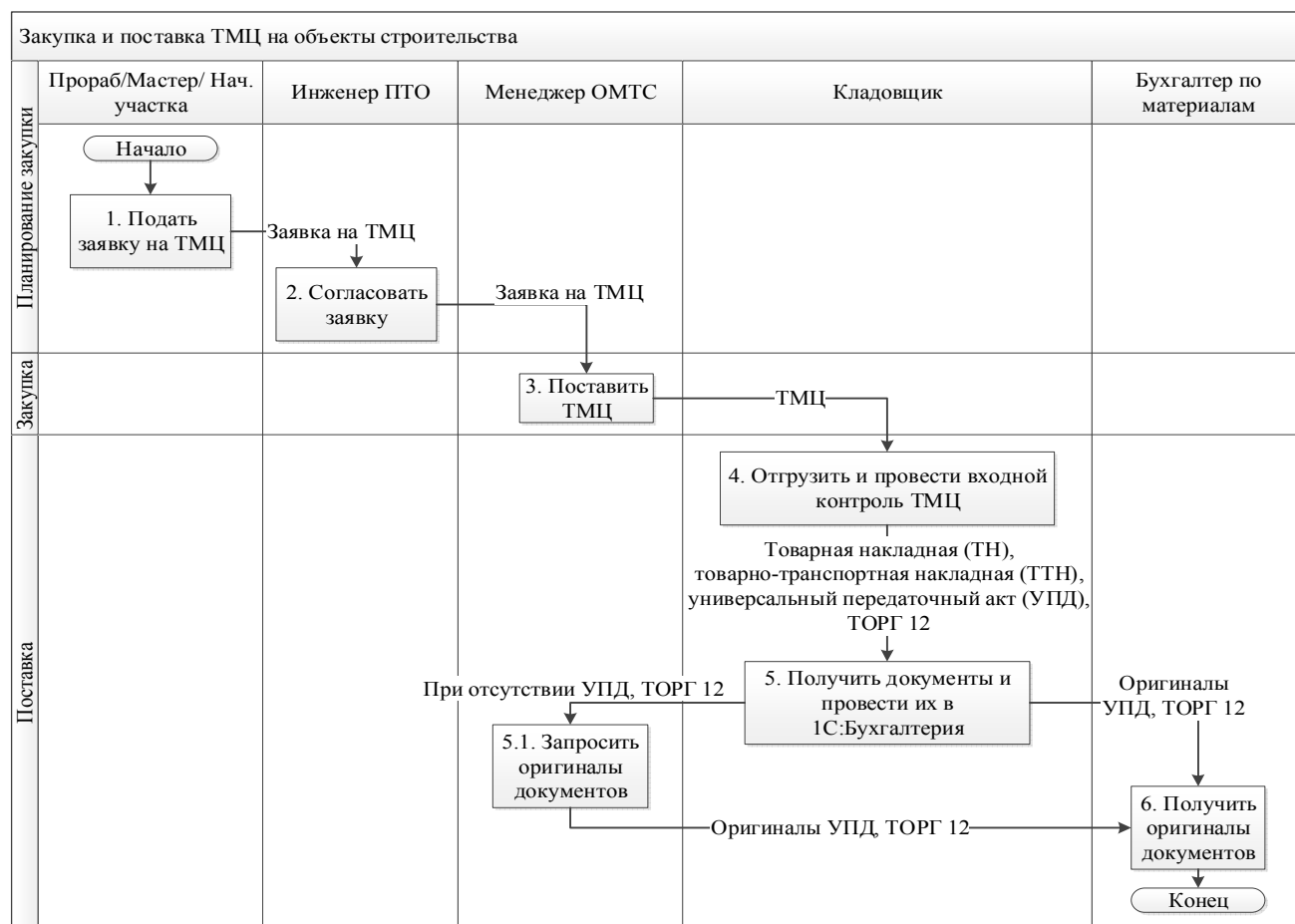


Рис. 1. Диаграмма процесса закупки и поставки ТМЦ на объекты строительства «как есть»

Планирование включает определение потребности в ТМЦ. Для этого необходимо изучение проектной и рабочей документации для того, чтобы сделать заказ на соответствующий материал. Да-

лее менеджером по снабжению проводится анализ рынка с целью определения текущего уровня цен. На данной стадии уточняются требования к продукции, поставщику и условиям будущего договора.

Следующий этап – организация закупки. На этом этапе происходит непосредственная организация закупки, т. е. получение коммерческих предложений, их оценка и выбор.

На третьем этапе происходит исполнение договора (поставка материалов) в продукции.

Рассмотрим процесс закупки и поставки ТМЦ на объекты строительства в строительной компании «как есть» (рис. 1). При использовании алгоритма, изображенного на рис. 1, было выявлено множество проблем, связанных с недостаточной регламентацией действий ответственных сотрудников [9].

На рис. 1 показано, что кладовщик должен организовать отгрузку товара и провести входной контроль прибывших товарно-материальных ценностей. Представляется, что это неоптимально организованный процесс. Кладовщик лишь должен отметить приход (поступление) ТМЦ на склад и выдать согласно поданной заявке. Организация процесса разгрузки и проведение входного контроля должна ложиться на материально-ответственное лицо (производителя работ, мастера, начальника участка), т. к. именно они заказывали материал (как правило, он может иметь свою специфику, о нюансах которой знает строитель). Они должны проверить фактическое соответствие и количество прибывшего товара согласно заявке и товарно-транспортным накладным.

Далее представим диаграмму «как должно быть» (рис. 2).

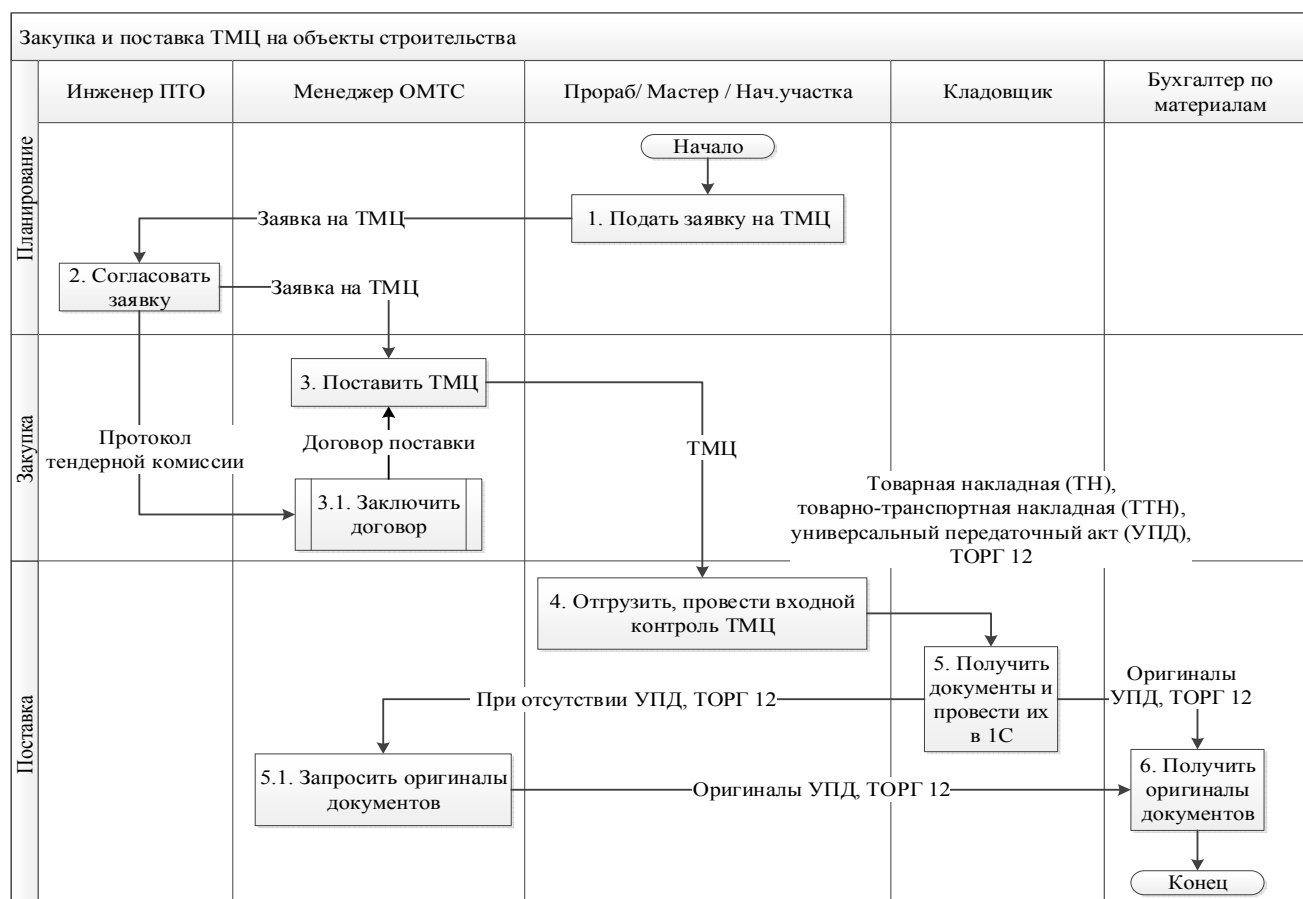


Рис. 2. Диаграмма процесса закупки и поставки ТМЦ на объекты строительства «как должно быть»

В данной модели уже учтен момент с приемкой ТМЦ производителем работ, мастером или начальником участка. Кроме этого, такая схема эффективнее, т. к. она учитывает очень важный блок работ по заключению договора поставки. За счет этого сокращается время на оформление отношений между заказчиком и поставщиком, это сказывается на своевременной поставке материала, минимизации простоя трудовых ресурсов и механизмов.

Таким образом, результатами реинжиниринга данного процесса являются:

– сокращение срока выполнения процесса в среднем на один рабочий день (этот факт был доказан путем замера времени протекания процесса по поставкам сантехнического оборудования, облицовочного кирпича и обоев). Такому результату поспособствовала подробная детализация и четкое распределение обязанностей между исполнителями процесса;

– сокращение количества брака из-за некачественных материалов благодаря проведению входного контроля компетентными сотрудниками. До реинжиниринга бизнес-процесса инженер отдела технического надзора заказчика ежемесячно выявлял в среднем 3-4 дефекта, после – предписания от инженера сократились до двух в первый месяц после актуализации процесса;

– системное получение и сдача товаросопроводительных документов в бухгалтерию привели к своевременной оплате задолженности поставщикам, что повлияло на рейтинг благонадежности компании и получения дополнительных преференций от ТОП-менеджмента группы компаний.

Проведенный расчет экономической эффективности реинжиниринга бизнес-процесса «Закупка и поставка ТМЦ» за счет оптимизации производственного процесса всего на один день приводит к сокращению сроков строительства объектов на 36 дней и уменьшению накладных расходов и управленческих расходов порядка 4200 тыс. руб.

Сокращение выдачи предписаний на устранение дефектов с 4 до 2 единиц в месяц при одновременном строительстве 20 объектов приводит к экономии 1200 тыс. руб. в год.

Получения дополнительных преференций от ТОП-менеджмента группы компаний составляет порядка 1500 тыс. руб.

Благодаря мероприятиям по перепроектированию бизнес-процесса, компания экономит около 7 млн рублей. Это позволяет снизить себестоимость строительства и повысить эффективность ведения бизнеса.

Наиболее актуальным направлением развития бизнес-процессов на сегодняшний день является их автоматизация [10]. Автоматизация значительно упрощает процедуры для всех участников закупочной деятельности, сводит к минимуму человеческие ошибки и сокращает время, затрачиваемое на закупочные мероприятия. Кроме этого, автоматизированная система повышает уровень контроля и снижает роль человеческого фактора в процессе отбора поставщиков.

В целом можно отметить, что реинжиниринг бизнес-процессов позволяет сформировать более оптимальную модель управления в компании, которая позволяет исключить «дублирующиеся» процессы в организации и более эффективно управлять затратами в организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бороздин Д.В. Формирование комплексного механизма управления затратами предприятия // Символ науки. 2016. № 9. С. 71–73.
2. Процессный подход в России может давать фантастические результаты // Executive.ru. URL: <https://www.executive.ru/management/practices/1432066-timur-kadyev-protsessnyi-podhod-v-rossii-mozhet-davat-fantasticheskie-rezultaty> (дата обращения: 22.01.2022).
3. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 522 с.
4. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: учеб. пособие. М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2016. 85 с.
5. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2015. 332 с.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии АПК: краткий курс лекций / сост.: И.А., Родионова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». Саратов, 2017. 53 с.
7. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации как инструмент антикризисного управления // Сетевое издание «т-Economy» URL: <https://economy.spbstu.ru/> (дата обращения: 02.02.2022).
8. Система сбалансированных показателей: как перейти от стратегии к действию // uplab. URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/> (дата обращения: 26.01.2022).
9. Черемных А.А. Пути снижения себестоимости продукции в строительных организациях // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 34. С. 263–271. URL: <http://e-koncept.ru/2016/56774.htm>. (дата обращения 22.01.2022).
10. Ильин И.В., Анисифоров А.Б. Использование облачных технологий при построении информационных систем кластера // Экономика и управление. 2017. № 7 (81). С. 22–27.

Семенова Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономической теории и предпринимательства  
E-mail: saval23@yandex.ru

Шушпанова Анна Андреевна, магистрант направления подготовки «Экономика фирмы»  
Института экономики и управления

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4)

*I.A. Semenova, A.A. Shushpanova*

## **REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AS A TOOL FOR COST MANAGEMENT**

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-4-649-655

The relevance of this study lies in the fact that at the present stage of economic development, companies must continuously search for ways to improve the efficiency of economic activity. One of the ways to solve this problem is to improve the cost management complex, which will allow the company to operate more efficiently in a highly competitive environment: maximize profits, minimize costs. Achieving a sustainable advantage over competitors today is possible only if there is a lower cost of production compared to other manufacturers. One of the tools to reduce costs is the use of business process reengineering. Business process reengineering can be considered a highly effective method of cost management by a company. The result of the change in the business architecture of enterprise management is a new business model, fully focused on the economic strategy of the company and taking into account all changes in the external environment. A company that responds promptly to changes in the external environment and uses resources as efficiently as possible wins the competition, securing market share. Using the example of a construction company, the reengineering of business processes as a tool for reducing direct and overhead costs of the company is considered. A strategic map of a balanced scorecard was built for the company, the company's goal was defined, the most priority business processes affecting costs were identified, tasks were defined – to optimize the procurement and supply of materials, reduce construction time, improve the quality of construction work. The result of reengineering is presented – the formation of a new optimal model of business processes.

*Keywords:* reengineering, business processes, cost management, process approach, balanced scorecard, strategy map.

Received 06.06.2022

Semenova I.A., Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at Department of Economic Theory and Entrepreneurship  
E-mail: saval23@yandex.ru

Shushpanova A.A., Master's degree student  
E-mail: shushpaan@gmail.com

Udmurt State University  
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034