

УДК 658.15

**ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ***

К.М. МАРКОВ

(Ивановская государственная текстильная академия)

Предлагаемый механизм функционально-стоимостного управления (ФСУ) рассматривается на примере функционирования многоассортиментной текстильной компании, выпускающей товары народного потребления.

Эффективность компании во многом зависит от уровня рентабельности каждой единицы товара и конкурентоспособности самой компании.

* Работа выполнена под руководством проф. С.В. Гориновой.

Согласно требованиям современного менеджмента система управления бизнес-процессами должна обеспечивать соответствие оперативного управления задачам стратегического управления компании, быть экономичной, обеспечивать полноту, точность и оперативность получения информации для принятия управленческих решений, отвечать специфике деятельности компании, быть гибкой и предусматривать возможность автоматизации.

Теоретическим базисом механизма ФСУ бизнес-процессами компании послужил предлагаемый комплекс базовых принципов, среди которых приоритетное значение отдано функциональному и стоимостному подходам к управлению.

ФСУ предусматривает оптимальное совмещение функциональной и процессной структур компании с последующим получением модели бизнес-процессов в разрезе функциональных видов деятельности.

При моделировании исключаются бесполезные операции, дублируемые виды работ, отягощающие стоимость вида деятельности, бизнес-процесс или продукцию компании, с точки зрения затрат на обеспечение адекватного увеличения потребительской стоимости.

Построение финансовой структуры компании осуществляется с выделения центров финансового учета и ответственности сети бизнес-процессов.

Финансовая реструктуризация компании неизбежно повлечет построение новой системы управленческого учета, в которой учет затрат предусматривает отнесение стоимости использованных ресурсов на составляющие бизнес-процесс операции с последующим распределением затрат по стоимостным объектам (товарам, услугам и др.)

В результате обеспечивается более точный расчет издержек и определение себестоимости отдельных видов деятельности, бизнес-процессов, товаров, работ и услуг. При этом учет затрат осуществляется как по основным (логистическим), так и по вспомогательным бизнес-процессам (маркетинговым, финансовым и др.)

Оценка и аудит системы ФСУ бизнес-процессами компании проводятся с учетом результатов расчета их стоимости и на основе разработанной системы показателей, характеризующих их результативность и эффективность. В контексте предлагаемого подхода результативность – это способность компании как бизнес-системы выполнять свои функции, а эффективность – это характеристика, обратно пропорциональная затратам, поглощаемым компанией при выполнении ее функций и осуществлении бизнес-процессов. Следовательно, в формате ФСУ необходимо определять соотношение между потребительной полезностью выполняемых ею видов деятельности (бизнес-процессов, товаров, услуг и др.) и затратами на их выполнение. Поэтому в систему показателей бизнес-процессов необходимо обязательно включать маркетинговые показатели удовлетворенности потребителей.

Информация, полученная на выходе из системы ФСУ, анализируется менеджерами на предмет соответствия параметров бизнес-процессов и функциональных видов деятельности состоянию внешней среды, стратегическим целям и ключевым факторам успеха компании. В дальнейшем на основе этой информации принимаются стратегические управленческие решения по реинжинирингу бизнес-процессов и моделированию новых, изменению функциональной организационной или финансовой структуры компании, определению дальнейших направлений стратегического развития.

Стратегический аспект предлагаемых базовых положений заключается в возможности осуществлять целенаправленное моделирование системы бизнес-процессов исходя из заданной стоимости.

Таким образом, ФСУ бизнес-процессами компании решает важную стратегическую задачу: определение целевой стоимости бизнес-процессов, которая при наценке на товары и услуги позволит компании получить объем прибыли, удовлетворяющий собственников компании. При этом приемлемый рынком уровень

цен определяется с помощью инструментов маркетинга.

Маркетинговый подход к стратегическому управлению позволит преодолеть противоречия между общественными интересами, интересами собственников компании и интересами дочерних организа-

ций, что, несомненно, создаст предпосылки для долгосрочного коммерческого успеха.

Рекомендована кафедрой организации производства и логистики. Поступила 09.02.09.
