

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УЧЕТА  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**MANAGING BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE  
ON THE BASIS OF STRATEGIC AND OPERATIONAL ACCOUNTING  
OF ECONOMIC INDICATORS**

*И.В. МИШУРОВА, Д.В. НИКОЛАЕВ, Н.В. НИКОЛАЕВА, Н.М. ФИЛИМОНОВА  
I.V. MISHUROVA, D.V. NIKOLAYEV, N.V. NIKOLAYEVA, N.M. FILIMONOVA*

(Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых)  
(Rostov State Economic University,  
The South-Russian Institute of Management, branch of the Russian Academy  
of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation,  
Vladimir State University named after Alexander and Nikolai Stoletovs)  
E-mail: irina.mishurova@gmail.com; danil\_niko@mail.ru; natalinikolaewa@yandex.ru; natal\_f@mail.ru

*В статье предложена технология учета экономических показателей процессно-ориентированных компаний текстильной промышленности, базирующаяся на аналитическом учете издержек и доходов бизнес-процессов и пропорциональном распределении общедолевых расходов. Такой подход позволяет оценить эффективность работы отдельных подразделений и обеспечить качество принимаемых стратегических решений.*

*Technology accounting for the economic indicators of process-oriented textile companies, based on the analytical accounting of costs and revenues of business processes and the proportional allocation of shared costs is proposed in the paper. This approach allows to evaluate the individual departments efficiency and ensure the quality of strategic decisions.*

**Ключевые слова:** стратегические принципы реинжиниринга бизнес-процессов, учет экономических показателей бизнес-процесса, текущий мониторинг бизнес-процессов.

**Keywords:** strategic principles of business process reengineering, accounting of economic indicators of the business process, current monitoring of business processes.

Ранее, в работах [1], [2], показывалась целесообразность применения процессного подхода в решении задачи роста эффективности менеджмента предприятий текстильной промышленности. Для успешной деятельности любого предприятия при проведении организационных преобразований необходимо создать достоверный учет основных экономических показателей не

только компании в целом, но и ее бизнес-процессов на основе внедрения системы внутренних цен потребления и стоимости продуктов деятельности [3], [4].

Цель такого учета предопределяет и технологию, отличную от традиционной, но поскольку источники получения данных остаются прежними, то информация бухгалтерского и предлагаемого аналитического

учета по бизнес-процессам должна быть интегрирована в общую информационную базу и иметь многоцелевое назначение.

В теории реинжиниринга накоплен значительный теоретический [3...6] и практический материал [1], [2], [4], преимущественно представленный в работах зарубежных ученых [4], [6]. Значительный интерес представляют те исследования, которые анализируют преимущества и слабые стороны реинжиниринга, его сходство и различия с такими системами проведения процессов стратегических изменений и совершенствования процессов деятельности компании, как система управления качеством и сбалансированная система показателей [4], [6]. Однако в российской экономической литературе недостаточно освещены вопросы применения реинжиниринга при проведении стратегических изменений, инструментальные средства и методы его реализации.

По мнению авторов, сформулировать особенности реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) при проведении стратегических изменений можно следующим образом.

1. РБП всегда анализирует причинно-следственную связь событий и явлений, оказывая прямое воздействие на управляемую первопричину, с учетом достижения не локальных, а системных улучшений.

2. При выборе той или иной технологии бизнес-процесса предпочтение всегда отдается той, что наиболее проста, доступна и стабильна. Любое усложнение технологии может привести к системным сбоям всей организационной и коммуникационной системы и стать причиной неэффективности выбранной стратегии.

3. РБП всегда приводит к трансформации линейно-функциональной модели управления в процессно-ориентированную, что подразумевает конвертацию линейных и функциональных подразделений в процессно-ориентированные. Это означает, что каждое подразделение реализует бизнес-процесс со всеми присущими ему атрибутами, в том числе продуктом деятельности, целевым потребителем, индивидуализированным учетом основных финансово-экономических показателей деятельности и

получаемым в итоге финансовым результатом.

4. Эффективность РБП определяется величиной роста основных финансово-экономических показателей деятельности организации.

5. Проект по РБП всегда начинается с анализа трех стратегических ресурсов компании: имущественного; интеллектуального; информационно-коммуникационного.

Цель анализа состоит в выявлении проблем и уникальных возможностей организации с учетом влияния внешнего окружения. Как правило, в компаниях с линейно-функциональной структурой управления проводится учет в целом по всему предприятию, сплошная инвентаризация активов с закреплением материально-ответственных лиц, указанием места нахождения и фактического состояния активов. В отличие от этого, в процессно-ориентированной организации каждый имущественный объект закреплен за конкретным пользователем, которым является тот или иной бизнес-процесс, и в случае, когда имущественный объект используется несколькими бизнес-процессами, он может быть распределен между ними пропорционально объему использования.

Каждое подразделение процессно-ориентированной организации характеризуется следующими показателями деятельности: бюджетом (суммой оборотных и арендной стоимостью внеоборотных активов, достаточных для осуществления деятельности от начала до конца, без привлечения дополнительных инвестиций); индивидуализированным учетом средств производства; используемыми технологиями; целевым потребителем (потребителями); местонахождением; индивидуализированным учетом основных и вспомогательных показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Система текущего мониторинга выявляет и контролирует такие негативные явления, как неправомерные или необоснованные действия должностных лиц компании, несоответствие заявленных и фактических результатов деятельности бизнес-процесса, неспособность обеспечения задан-

ного темпа функционирования производства и оборачиваемости активов. Система радикально меняет итоговые показатели деятельности и представления о перспективах развития, что в ряде случаев способно выявлять как некомпетентность руководителя, так и неэффективность самого бизнес-процесса, либо неадекватность поставленных задач условиям их выполнения. В любом случае, такая информация не может игнорироваться командой оперативного управления и стратегическими инвесторами, понуждая последних к немедленному анализу ситуации и принятию соответствующих решений.

Предлагаемая технология аналитического учета основных финансово-экономических показателей деятельности бизнес-процессов представлена в табл. 1 (пример оценки основных экономических показателей деятельности бизнес-процессов (составлена авторами по результатам исследования)) на примере производственного предприятия, производящего домашний текстиль, имеющего сеть торговых представительств, где каждый офис рассматривается как самостоятельный бизнес-процесс, осуществляющий хозяйственную деятельность в рамках общих оперативных и стратегических целей организации. Распределение общих расходов произведено пропорционально площади офиса. Когда речь идет о тех активах, которые временно не используются, либо используются всеми подразделениями, объекту присваивается нулевой индекс, а расходы по его содержанию и арендной плате распределяются между всеми подразделениями предприятия пропорционально суммам их индивидуальных расходов. Такая сводная таблица активов дает возможность формализовать ее под любые заданные стандарты и задачи, получая при этом всевозможную аналитическую информацию, несомненно, востребованную для принятия оперативных и стратегических решений.

Указанный принцип учета на практике реализуется в автоматизированной системе текущего мониторинга, что позволяет технически реализовать функционирование процессно-ориентированной моде-

ли бизнеса. Помимо задач оперативного управления автоматизированная система текущего мониторинга реализует информационные интересы портфельных и стратегических инвесторов, кредитных организаций, собственников компании и топ-менеджмента. Система позволяет в режиме реального времени, без соответствующего запроса к должностному лицу, отслеживать основные и вспомогательные показатели финансово-хозяйственной деятельности бизнес-процессов и конкурентоспособности компании в целом [7]. Информационная база, используемая системой, обновляется с установленной периодичностью и предоставляется в заранее подготовленном формате.

Ключевым моментом функционирования системы текущего мониторинга является осуществление достоверного учета издержек производства, внедрение системы внутренних цен потребления и стоимости продуктов деятельности бизнес-процессов [8].

В технологии реализуется модуль анализа и инвентаризации наиболее важных бизнес-процессов, объективно выявляющий причины, влияющие на результативность их деятельности, определяя уровень их значимости и степени эффективности.

Такая система учета позволяет рассматривать деятельность компаний не с позиции итоговых показателей, а с позиции эффективности ее бизнес-процессов, что предопределяет решение целого комплекса задач, к числу которых относятся: рост инвестиционной привлекательности предприятия за счет визуализации процессов, обеспечивающих предсказуемость и прозрачность механизмов его функционирования; создание естественной системы мотивации работников предприятия, размер заработной платы которых в значительной степени зависит от получаемой подразделениями прибыли; снижение расходов и рисков на реинжиниринг бизнес-процессов, чьи финансово-экономические показатели ниже нормативных значений, с учетом минимизации негативных последствий для всей организационной группы; снижение коммуникационных погрешностей, возникающих с момента принятия и до реализации реше-

ний, посредством резкого сокращения вертикали управления; создание системных условий для полной автоматизации процессов, включающей элементы искусствен-

ного интеллекта, что обеспечивается едиными стандартами формализованных процедур и одноуровневой структурой управления.

Таблица 1

№ п/п	Показатели деятельности торговых представительств предприятия	Офис №1	Офис №2	Офис №3	Офис №4	Офис №5	Офис №6	Офис №7	Офис №8	Офис №9	Офис №10	Итого:
1	Площадь офиса, м <sup>2</sup>	54	50	54	21	45	54	45	35	30	25	413
2	Стоимость аренды имущества, руб.	57000	53000	57000	24000	48000	57000	48000	38000	33000	28000	443000
3	Выручка, руб.	800000	600345	600000	329000	400000	400000	420000	548365	750000	350000	5197710
4	Сумма постоянных издержек, руб.	111057	106657	111057	74757	101157	111057	101157	90157	84657	79157	970870
5	Сумма переменных издержек, руб.	240750	267500	214000	160500	214000	214000	212700	160500	133750	187250	2004950
6	Общая сумма прямых издержек БЦ, руб.	351807	374157	325057	235257	315157	325057	313857	250657	218407	266407	2975820
7	Процент доли общих издержек	11,82	12,57	10,92	7,91	10,59	10,92	10,55	8,42	7,34	8,95	100
8	Доля общих расходов (общие организационные и коммуникационные издержки)	130635	138934	120702	87357	117026	120702	116543	93076	81100	98924	1105000
9	Общая сумма прямых и опеределевых издержек, руб.	482442	513091	445759	322614	432183	445759	430400	343733	299507	365331	4080820

Эффективность модели во многом предопределяется масштабами ее внедрения. Наивысшее значение достигается на предприятиях с наибольшим количеством бизнес-процессов, поскольку именно эта категория хозяйствующих субъектов нуждается в радикальном пересмотре основных принципов их функционирования, либо на уровне финансово-промышленных групп и холдингов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сокова Г.Г., Исаева М.В., Киприна Л.Ю. Анализ бизнес-процессов текстильных предприятий на примере ООО "Зворыкинская мануфактура", г. Кострома: систематизация информационных потоков // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2012, № 4. С. 5...8.
2. Монахов Ю.М., Файман О.И. Оценка влияния доступности элементов ИТ-сервиса на функциональную устойчивость бизнес-процессов на предприятиях текстильной промышленности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2014, № 4. С. 172...175.
3. Табачник Б.И. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами / Б.И. Табачник // URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1230> (дата обращения: 14.12.2013).
4. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Реинжиниринг в кризисной компании // Вестник академии. – 2001, № 1. С. 20...26.
5. Burdett J.O. TQM and reengineering – the battle for the organization of tomorrow // The TQM magazine. – V.6, №2, 1995. P. 7...13.
6. Biazzo S. A critical examination of the business process reengineering phenomenon// International journal of operations & production management. – V.18, №9/10, 1998. P. 100...116.
7. Fedotova M.A., Polzunova N.N. Scientometrics and methodological tools in the research of the competitiveness of enterprises // Social Sciences and Interdisciplinary Behavior - Proceedings of the 4th International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science, ICIBSOS 2015. – 2016. P. 15...20.

8. Kotegova L.A., Zaytseva I.A., Kolesnikova O.S., Mishurova I.V. Status and possible directions of development of textile industry in Russia // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – №5, 2016. P.14...18.

#### REFERENCES

1. Sokova G.G., Isaeva M.V., Kiprina L.Ju. Analiz biznes-processov tekstil'nyh predpriyatij na primere OOO "Zvorykinskaja manufaktura", g. Kostroma: sistematizacija informacionnyh potokov // Izv. vuzov. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2012, № 4. S. 5...8.
2. Monahov Ju.M., Fajman O.I. Ocenka vlijanija dostupnosti jelementov IT-servisa na funkcional'nuju ustojchivost' biznes-processov na predpriyatijah tekstil'noj promyshlennosti // Izv. vuzov. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2014, № 4. C. 172...175.
3. Tabachnikas B.I. Konceptii reinzhiniringa i upravlenie biznes-processami / B.I. Tabachnikas // URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1230> (data obrashhenija: 14.12.2013).
4. Mishurova I.V., Kutelev P.V. Reinzhiniring v krizisnoj kompanii // Vestnik akademii. – 2001, № 1. C. 20...26.
5. Burdett J.O. TQM and reengineering – the battle for the organization of tomorrow // The TQM magazine. – V.6, №2, 1995. P. 7...13.
6. Biazzo S.A critical examination of the business process reengineering phenomenon// International journal of operations & production management. – V.18, №9/10, 1998. P. 100...116.
7. Fedotova M.A., Polzunova N.N. Scientometrics and methodological tools in the research of the competitiveness of enterprises // Social Sciences and Interdisciplinary Behavior - Proceedings of the 4th International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science, ICIBSOS 2015. – 2016. P. 15...20.
8. Kotegova L.A., Zaytseva I.A., Kolesnikova O.S., Mishurova I.V. Status and possible directions of development of textile industry in Russia // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – №5, 2016. P.14...18.

Рекомендована кафедрой менеджмента и маркетинга ВлГУ им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Поступила 10.06.17.