

УДК 338.583

РЕИНЖИНИРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Савина М.В., магистрант
ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»
г. Донецк
Шумаева Е.А., к. гос. упр., доцент
доцент кафедры «Менеджмент и хозяйственное право»
ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Аннотация. В статье исследованы модели управления затратами на предприятии. Определены основные этапы процесса реинжиниринга как инструмента оптимизации затрат. Проанализированы результаты проведения реинжиниринга зарубежными предприятиями.

Ключевые слова: реинжиниринг, управление затратами, оптимизация затрат, эффективность.

Abstract. In the article the models of cost management in the organization. Define the main stages of the process of reengineering as a tool of the costs optimization. The results of reengineering by foreign companies are analysed.

Keywords: reengineering, cost management, cost optimization, efficiency.

Анотація. У статті досліджені моделі управління витратами на підприємстві. Визначені основні етапи процесу реінжинірингу як інструменту оптимізації витрат. Проаналізовані результати проведення реінжинірингу зарубіжними підприємствами.

Ключові слова: реінжиніринг, управління витратами, оптимізація витрат, ефективність.

Постановка проблемы. В условиях нестабильной экономической среды, падения спроса, сокращения объемов продаж, убыточности производства, увеличения транспортных расходов, каждая организация ставит основной целью своей деятельности оптимизацию затрат, так как без постоянного контроля расходов компании могут оказаться в крайне неконкурентоспособном положении. Современные условия требуют от предприятий использование более производительного оборудования, усовершенствование всех сфер управления организацией, для того, чтобы обеспечить и удерживать на уровне конкурентоспособность и продукции, и предприятия в целом. Управление затратами позволяет улучшить конкурентные позиции на рынке; подразумевает использование целого комплекса мероприятий, методов и подходов, направленность которых заключается в снижении затрат и их оптимальном контроле в процессе производства.

В целом, от оптимизационных мероприятий предприятие ожидает максимальной экономической выгоды, повышения прибыльности и эффективности деятельности. Лучшим способом для поддержания оптимальной эффективной структуры затрат – управлять ими на постоянной основе.

Цель статьи. Исследование моделей управления затратами на предприятии и процесса реинжиниринга как инструмента оптимизации затрат.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы оптимизации затрат на предприятии и использования реинжиниринга являются темой исследования отечественных и зарубежных авторов, таких, как Гритамс Я. М., Дентовская Ю. С., Лебедев В. Г., Робсон М. и др.

Изложение основного материала исследования. Целью оптимизации всех процессов являются повышение эффективности работы организации, а не просто снижение затрат, поэтому к числу основных направлений оптимизации затрат относят:

– повышение технического уровня производства, которое происходит за счет внедрения новых технологий, сырья и материалов, модернизации оборудования;

– внедрение новых организационных концепций таких, как реинжиниринг, интеграция предприятий, применение законов и принципов рыночных отношений во внутренней среде предприятия;

– аутсорсинг представляющий собой передачу неосновных (второстепенных) бизнес-процессов (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и др.) организации (аутсорсеру) для их реализации и функционирования, при этом снижая затраты и повышая качество производимой продукции;

– диверсификация производства, позволяющая эффективно перераспределять существующие ресурсы, максимально использовать мощности предприятия и снизить риск банкротства за счет расширения рынка сбыта;

– рационализация использования финансовых, материальных, технических, трудовых ресурсов предприятия для снижения затрат и повышения эффективности производства.

Предприятие в процессе оптимизации затрат вынуждено прибегать к поиску подходов и инструментария, учитывая особенности своей структуры, типа производства, масштаба предприятия и других факторов, непосредственно влияющих на величину затрат. В практической деятельности большинство организаций применяют методы управления затратами с целью их сокращения, базовым инструментом которых выступает система учета предприятия (рис. 1).

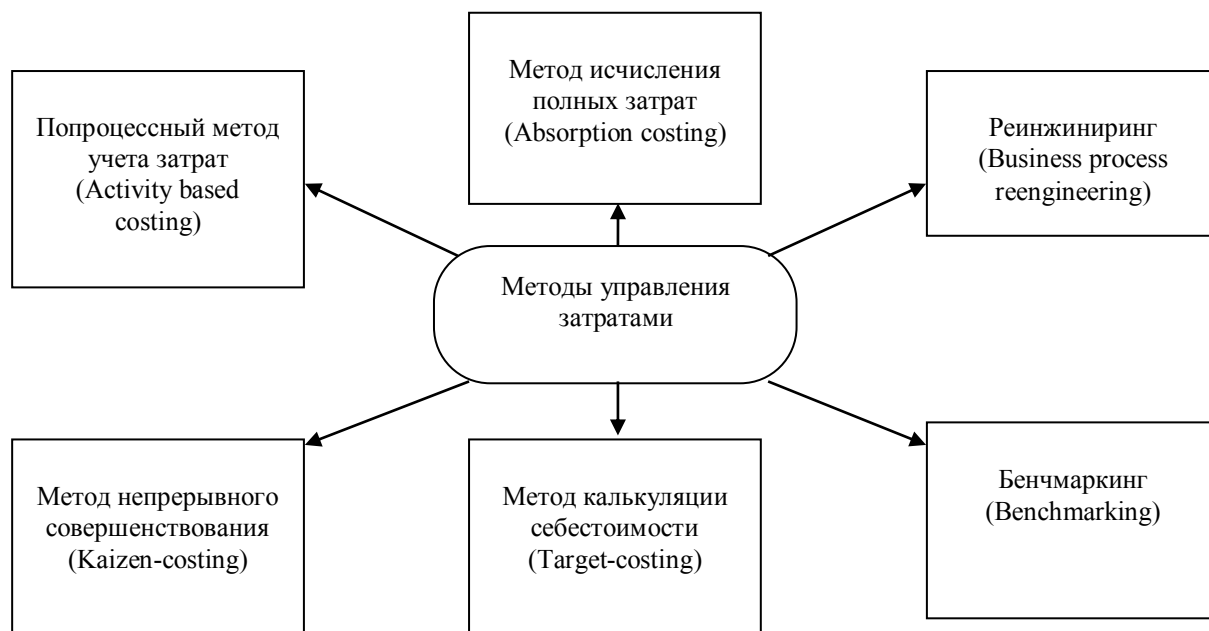


Рисунок 1 – Методы управления затратами

Основными моделями, используемыми на предприятиях для повышения эффективности затрат являются:

1. «Чистое» снижение затрат. Снижение издержек происходит за счет сокращения затрат, не влияющих на величину прибыли предприятия (в основном за счет постоянных затрат). Данная модель позволяет избавиться от непроизводительных затрат и повысить рентабельность.

2. «Интенсификация» затрат. Модель предполагает первоначальные инвестиции для внедрения новых технологий и повышения производительности предприятия в условиях экономии ресурсов.

3. «Фиксация» затрат. Выручка предприятия увеличивается, при этом неизменной остается сумма общих издержек путем одновременного увеличения производительных и сокращения непроизводительных затрат либо посредством повышения цены на выпускаемую продукцию [1].

Реинжиниринг является одним из высокоэффективных методов повышения эффективности деятельности предприятия, который направлен на кардинальное изменение бизнес-процессов. Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование, реконструирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для предприятий показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания, оперативность [2].

Задачами реинжиниринга являются: описание, изменение и перепроектирование бизнес-процессов предприятия; снижение продолжительности производственного процесса; сокращение срока выполнения функций за счет перехода к процессной организационно-штатной структуре; улучшение системы управления качеством; сокращение персонала; внедрение новых техник и технологий; создание системы набора, адаптации, обучения, развития, продвижения персонала, формирование корпоративной культуры; разработка и внедрение систем мотивации и стимулирования.

Проект реинжиниринга бизнеса, как правило, включает такие четыре этапа:

1) разработка образа будущего организации – строится картина того, как следует развивать бизнес для достижения стратегических целей в области оптимизации затрат. Цель этапа – выработка взгляда на новую организацию и формулировка его в терминах специфики ее целей. При этом необходимо:

– обеспечить соответствие стратегических целей организации целям будущего образа;

– выявить направления удовлетворения требований клиентов посредством их интервьюирования;

– понять, как функционирует существующая организация, чтобы специфицировать новую;

– сравнить данную организацию с другими из ее окружения.

По результатам данного этапа осуществляется выбор приоритетных целей для эффективного управления затратами и системы критериев их оценки, устанавливаются имеющиеся ограничения по ресурсам и формируются целевые функции результативности. Кроме того, на этом этапе также разрабатывается стратегия проведения реинжиниринга организации, включая расчет сроков и объемов привлекаемых ресурсов. В дальнейшем стратегия проведения реинжиниринга может быть представлена в виде ориентированного графа (сетевой модели), который используется для целей оперативно-календарного планирования процессов реинжиниринга;

2) анализ имеющегося бизнеса – проводится исследование деятельности организации и составляются схемы бизнес-процессов ее функционирования в данный

момент. Целью этапа является выявление проблемных мест действующей системы управления затратами, а также технологических и бизнес-процессов, сравнение их с передовыми подразделениями и организациями-конкурентами. Для проведения аналитических мероприятий, во-первых, выполняется анализ сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей деятельности путем проведения SWOT-анализа, PEST-анализа, SNW-анализа и других специальных инструментов. Во-вторых, выполняется оценка организационной структуры управления, инновационного, производственного и интеллектуального потенциалов. Для объективной оценки этих параметров необходимо выполнить:

- анализ функциональных стратегий организации (маркетинговой, инновационной, производственной, финансовой и т.д.), а также составляющих этих стратегий;

- оценку качества и конкурентоспособности продукции, которая ранее производилась;

- анализ ресурсного обеспечения организации и расходов, возникающих при производстве продукции, в том числе по видам и статьям затрат, центрам ответственности;

- оценку степени риска в той или иной сфере бизнеса организации, а также оценку совокупного уровня риска;

3) разработка нового бизнеса, ориентированного на оптимизацию затрат – разрабатываются новые и (или) модифицированные процессы и поддерживающая их информационная система, выполняется тестирование новых процессов. Для этого моделируются ожидаемые бизнес-процессы и оценивается их фактическое или потенциальное влияние на уровень и структуру текущих расходов, а также структуру капитала организации.

На данном этапе основным инструментом реализации процессов реинжиниринга выступают соответствующие информационные технологии, для чего необходимо тесное взаимодействие между специалистами в области информационных технологий и экспертами в предметной области бизнеса. При разработке моделей новых бизнес-процессов необходимо обеспечить:

- единое информационное пространство, позволяющее создать свободный обмен данных между различными подсистемами информационной системы высокотехнологичной организации в реальном режиме времени;

- гибкость информационной системы, то есть возможность встраивания в систему новых приложений и информационных технологий без изменения существующей структуры. Удаление и замена рабочих компонентов системы не должны нарушать работоспособность и устойчивость информационной системы;

4) внедрение нового бизнеса – новый проект внедряется в бизнес. На этом этапе необходимо сопоставить результаты функционирования бизнес-процессов с заданными в начале реинжиниринга критериями с учетом затрат по видам функциональной деятельности. По результатам расчетов показателей эффективности реинжинирингового проекта вносятся соответствующие коррективы, то есть осуществляется стратегический и оперативный контроллинг процесса реализации проекта [3].

Чаще всего к реинжинирингу прибегают компании, которые имеют высокие операционные затраты, нерациональное распределение и использование ресурсов, а также к качеству продукции которых повышаются требования потребителей.

В ходе исследования проанализирован опыт различных зарубежных компаний в сфере проведения реинжиниринговых процессов, связанных с оптимизацией затрат (табл. 1).

Таблица 1 – Результаты проведения реинжиниринга на зарубежных предприятиях [4]

Компания	Проблема	Решение проблемы	Результат
IBM (США)	Чрезмерная длительность процесса принятия решений о кредитовании клиентов.	Перепроектирование процесса обработки запроса. Замена нескольких экспертов на универсального специалиста.	Время обработки запросов сокращено с 7 дней до 4-х часов. Увеличение производительности в 100 раз.
Ford Motor Company (США)	Поиск способов сокращения административных расходов.	Автоматизация оплаты в отделе получения, осуществляемой без накладных и департамента оплаты счетов.	Сокращение числа сотрудников: в оплате поставщиков участвует 125 человек вместо 500.
Kodak Company (США)	Длительный цикл от начала разработки нового продукта до его производства.	Ускорение выпуска новых продуктов. Параллельное производство некоторых частей изделий, применение компьютерного моделирования.	Сокращение процесса разработки нового продукта с 70 до 38 недель. Сокращение затрат на оборудование и производство на 25%.
Siemens Nixdorf Service (Германия)	Высокая мобильность крупных клиентов и сокращение объема гарантированных заказов.	Изменение схем обработки запросов клиентов. Уменьшение числа региональных центров.	Повышение эффективности деятельности компании на 20%.
ОАО «БПС-банк» (Республика Беларусь)	Устаревшая система управления кредиторской задолженностью.	Автоматизация процесса погашения клиентами кредиторской задолженности. Совершенствование учета кредитных операций. Упрощение процесса поиска должника.	Сокращение численности персонала. Экономия фонда заработной платы. Прибыль от кредитных операций увеличилась на 146,6%.

Опыт различных компаний показывает, что реинжиниринг обеспечивает высвобождение дополнительных ресурсов, инвестировав их в основное производство; уменьшение времени на обработку заказов; объединение несколько операций в одну; усовершенствование логистической цепочки; сокращение продолжительности цикла от разработки нового продукта до его производства и внедрения. Незначительные изменения не позволили бы компаниям достичь положительных результатов в решении проблем, вместе с тем, применение современных информационных технологий предоставляет компаниям возможность принципиально новых моделей работы предприятия.

В России реинжиниринг получил распространение значительно позже, чем во всем мире из-за нестабильной экономической ситуации, но, вместе с тем, российские предприятия также прибегают к реинжинирингу для решения проблем и усовершенствования конкурентоспособности предприятия в отрасли и на мировом рынке. Наиболее эффективные результаты проведения реинжиниринговых процессов на российских предприятиях представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Результаты проведения реинжиниринга на российских предприятиях [4]

Показатели эффективности	Отрасль применения реинжиниринга	Результат
Сокращение производственных затрат	Нефтедобыча	Ежегодная экономия 11,5 млн. руб. достигнута за 2 недели
	Приборостроение	Экономия 52 млн. руб. за 6 месяцев
	Сборка автомобильных узлов	Экономия 65 млн. руб. за 1 неделю
Высвобождение производственной площади	Приборостроение	Высвобождение 25% производственных площадей
Сокращение незавершенного производства	Нефтедобыча	Исключение простоев скважин – дополнительный доход 130 млн. руб. в год
Сокращение производственного цикла	Авиационная промышленность	Сокращение срока выполнения заказа с 16 месяцев до 16 недель
	Приборостроение	Сокращение производственного цикла с 9 до 1 дня
Увеличение эффективности оборудования	Цветная металлургия	Увеличение производительности прессы на 35%
Высвобождение труда	Нефтедобыча	Сокращение трудовых затрат более, чем на 1,3 млн. руб. в год
Снижение времени переналадки	Черная металлургия	Сокращение времени переналадки оборудования с 4,5 до 1,5 часа (на 67%)

Российский опыт показывает, что к радикальным переменам прибегают лишь крупные промышленные предприятия, коммерческие банки, либо предприятия, находящиеся на грани банкротства. Основная проблема состоит в том, вместо полной перепроектировки компании стремятся к частичным улучшениям и усовершенствованиям уже существующих процессов, опасаясь риска. Достаточно часто часть предприятий при первых же трудностях готовы отказаться от реинжиниринга, хотя его использование может быть достаточно эффективным.

Результатами реинжиниринга, направленного на оптимизации затрат на предприятии являются:

- сокращение персонала при прежнем или более высоком уровне производительности;
- снижение стоимости конечного продукта;
- сокращение количества управленческих уровней;
- увеличение стоимости бизнеса;
- сокращение производственного цикла;
- повышение оперативности обслуживания.

Выводы. Таким образом, применение реинжиниринга с целью оптимизации затрат на предприятии должно происходить за счет согласованности процедур, методов и инструментария. Эффективное взаимодействие всех процессов позволяет значительно сократить издержки и влечет за собой повышение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Несмотря на значительные инвестиции в процесс реинжиниринга, а также временные затраты на его внедрение, на подготовку персонала к радикальным переменам, опыт мировых компаний показывает, что в будущем издержки будут оправданы значительным улучшением всех бизнес-процессов, увеличением прибыльности и существенным сокращением затрат.

Список использованных источников

1. Сысо, Т.Н. Оптимизация управления затратами предприятия [Текст] / Т.Н. Сысо // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2011. – №4. – С. 135-143.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции. Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 287 с.
3. Шумаева Е.А., Чегодаев Б.В. Реинжиниринговые механизмы повышения конкурентоспособности отраслей экономики [Текст] / Е.А. Шумаева, Б.В. Чегодаев // Сборник статей IV Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием (6-7 апреля 2017 г., г. Ялта). – Ялта : РИО ГПА (филиал) ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского» в г. Ялте, 2017. – С.139-141.
4. Павлюк, А.К., Меркушева Н.И. Применение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях [Текст] / А.К. Павлюк, Меркушева Н.И. // Молодой ученый, 2015. – №1. – С. 265-267.

ИСТОЧНИК: Материалы находятся в процессе публикации в сборнике XIV Международной научно-практической конференции «Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы».