

7. Resolution the Council of Ministers of the Republic of Belarus of 04.05.1998 No. 694 «On the State program of transition to international accounting standards in the Republic of Belarus.» <http://laws.newsby.org/documents/sovetsm/pos15/sovmin15941.htm>

УДК 658.5.012

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ ПОСТАНОВКЕ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

Алексеева Е. А., ст. преп.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: реинжиниринг, контроллинг, бизнес-процессы.

Статья посвящена обоснованию необходимости и особенностям проведения реинжиниринга бизнес-процессов в организации в ходе постановки функции контроллинга.

Ведение бизнеса в современных условиях требует серьезного переосмысления процессов, происходящих в организации, с точки зрения рыночных перспектив и создания потребительской полезности. Глобализация информационного пространства ужесточает условия хозяйствования и выдвигает новые требования к руководителям при работе с информацией и принятии решений в режиме on-line.

Чтобы добиться успеха и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее прогрессивные методы управления. К числу таких новаций относится прежде всего внедрение контроллинга, который выступает как система обеспечения выживаемости компании, в краткосрочном плане нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с внешней средой. Глубокое изучение и внедрение контроллинга сегодня необходимо, поскольку он позволяет использовать самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов, способствуя внедрению инноваций.

На предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь также предпринимаются усилия по созданию подразделений контроллинга и внедрению этой концепции в процесс управления. Теоретики и практики управления сходятся во мнениях, что современному бизнесу для достижения успеха не обойтись без внедрения системы контроллинга или отдельных его элементов, интегрированных в систему управления организации.

В ходе внедрения системы контроллинга на предприятии нередко возникает необходимость произвести частичную реорганизацию его структуры и технологий ведения бизнеса. Обычно в действующей организационной структуре управления обнаруживается большое количество мест возникновения необоснованных дополнительных затрат, а также противоречий в распределении полномочий, устранение которых позволило бы уменьшить производственные и логистические издержки и существенно сократить время исполнения различных этапов основных бизнес-процессов. В этом случае речь идет о реинжиниринге.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы [2].

Основополагающей целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации.

В организациях легкой промышленности в Беларуси назрела необходимость переосмысления способов ведения бизнеса и перехода на новый уровень эффективности использования ресурсов за счет внедрения управленческих и маркетинговых инноваций.

С точки зрения инноваций реинжиниринг представляет собой инновационный процесс, целью которого является существенное улучшение основных показателей эффективности хозяйственной деятельности организации путем перепроектирования. Реинжиниринг предполагает внедрение ин-

новаций в области управления, организации производства, обслуживания, может также затрагивать технологические инновации.

Реинжиниринг помогает решать следующие задачи:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);
- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);
- мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);
- позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);
- создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

Рассмотрим взаимосвязь процессов реинжиниринга и контроллинга на примере промышленного предприятия, оказывающего услуги пошива трикотажных изделий. В ходе внедрения контроллинга на предприятии руководством было принято решение об автоматизации управленческого учета и организации сбора первичной информации в производственных цехах и службах предприятия. В ходе автоматизации была осознана необходимость разработки алгоритма прохождения заказа и информационных потоков, сопровождающих его исполнение. По сути, речь шла об управленческом инжиниринге (проектировании) бизнес-процессов. На начальном этапе было принято решение проектировать бизнес-процессы «как есть», то есть отразить принятую на предприятии схему прохождения заказа и документооборота. Этот вариант и был взят за основу при разработке алгоритмов автоматизации. Но спустя несколько месяцев работы стало ясно, что для дальнейшего развития системы контроллинга необходима разработка управленческих бизнес-процессов, и в первую очередь процесса стратегического планирования. Постепенно компания подходила к пониманию необходимости реинжиниринга.

Основными предпосылками для проведения реинжиниринга на предприятии, оказывающем услуги пошива, стали следующие обстоятельства:

- достижение предела эффективности в рамках существующей схемы процессов, что делает затруднительным рост рентабельности;
- снижение спроса на услуги пошива из-за сокращения спроса на конечную продукцию на рынках сбыта заказчиков;
- инфляционный рост цен на ресурсы, что лишает возможности снижения издержек.

В процессе реинжиниринга были проведены следующие преобразования в бизнес-процессах предприятия:

1. Изменение общей схемы бизнес-процессов предприятия.
2. Разработка процесса «Маркетинг».
3. Разработка подпроцесса «Разработка новой продукции».
4. Разработка процесса «Контроль качества».
5. Изменение процесса «Обработка заказа».
6. Изменение процесса «Снабжение».
7. Разработка процесса «Производство».
8. Изменение подпроцесса «Управление складом».
9. Разработка процесса «Стратегическое управление».

В результате реинжиниринга бизнес-процессов предприятие начало постепенный переход от оказания услуг пошива трикотажных изделий из материалов и по лекалам заказчика к производству трикотажных изделий. Были также внесены изменения в организационную структуру и систему распределения полномочий (в частности, были созданы отдел маркетинга и отдел автоматизации).

Для успешного проведения реинжиниринга необходима тесная интеграция с предприятиями по цепочке создания стоимости (поставщиками, посредниками, каналами продвижения и т.п.) с целью объединить усилия для максимизации полезности товара, воспринимаемой потребителем, при наиболее эффективном использовании ресурсов. Кроме того, более тесная интеграция по цепочке

ценностей и перепроектирование бизнес-процессов позволит сократить время выхода на рынок новой продукции, что также позволит привлечь дополнительных клиентов.

Ожидаемый эффект от реализации проекта реинжиниринга на исследуемом предприятии будет проявляться в освоении новых рынков сбыта, росте доходов и прибыли, росте показателей рентабельности.

Проблемы, возникающие в организации при внедрении контроллинга и проведении реинжиниринга, во многом схожи. Поэтому внедрять эти управленческие технологии можно параллельно, что позволит ускорить получение результата.

Использование современных технологий ведения бизнеса, таких как контроллинг и реинжиниринг бизнес-процессов, позволит организациям легкой промышленности Беларуси повысить свою конкурентоспособность на отечественном и зарубежных рынках и добиться улучшения показателей экономической эффективности.

Список использованных источников

1. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. – М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416с.
2. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288с.

УДК 338

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОБОСНОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО АССОРТИМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ)

*Андреева М.О., выпускница, Дворянкина К.В., студ., Яшева Г.А., д.э.н., доц.
Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: товарная политика, ассортимент, перспективность ассортиментной группы, товарная стратегия, ковровые изделия и покрытия, эксперты, эффективность ассортимента.

Целью работы являлось исследование и обоснование направлений совершенствования товарной политики ОАО «Витебские ковры». В процессе исследования товарного ассортимента на основе четырех методик с использованием результатов опроса конечных потребителей и экспертов, оценена оптимальность и эффективность ассортимента ковровых изделий и покрытий ОАО «Витебские ковры». Предложены меры по совершенствованию ассортиментной политики ОАО «Витебские ковры», включающие предложения: по введению новой колористической гаммы (палитры); по оптимизации ассортимента ковровых изделий и покрытий; совершенствованию структуры ассортимента ковровых изделий и покрытий на основе стратегии элиминации.

Ассортиментная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю. От эффективности управления товарным ассортиментом зависит весь результат деятельности организации.

В результате анализа ассортиментной политики ОАО «Витебские ковры» выявлено, что ассортимент ковровых изделий и покрытий предприятия включает 4 основные группы, из которых, по результатам ABC– анализа, только одна группа (Прошивные ковровые изделия) вошла в категорию А, две группы составляют категорию В (Ковры жаккардовые (шагги), Ковры жаккардовые (фризе), а Ковры жаккардовые (хит-сет) составили категорию С.

XYZ – анализ показал, что в категорию Х вошла одна ассортиментная группа (Ковры жаккардовые (шагги), в категорию Y вошла также только одна ассортиментная группа (Прошивные ковровые изделия), категорию Z составили оставшиеся две категории.

Совмещенный ABC – XYZ анализ позволил выявить товары–лидеры и товары–аутсайдеры среди ассортимента ОАО «Витебские ковры». Абсолютными лидерами являются прошивные ковровые изделия. К группе, приносящий малый доход предприятию и не поддающихся прогнозированию