

Г.Б. Танирбергенова,

к.э.н., и.о. доцента кафедры «Экономические дисциплины» Академии экономики и права

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В условиях сложившейся экономической ситуации как на мировом рынке, так и в Казахстане роль управления бизнес-процессами принципиально изменяется. Предприятия как никогда заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и на ближайшую перспективу. Во-первых, для того чтобы преуспеть в своей хозяйственной деятельности. Во-вторых, чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, банками и другими кредиторами и тем самым защитить себя от дополнительных расходов. В этих целях целесообразно развивать систему управления бизнес-процессами, заранее рассчитывать доходы и расходы, учитывать последствия инфляции, изменения рыночной конъюнктуры, нарушения договорных обязательств партнерами. Как известно, любые операции на предприятии происходят в рамках определенного бизнес-процесса, всю деятельность предприятия можно представить как совокупность бизнес-процессов, а именно действий (операций), направленных на достижение конкретной цели, а основной целью для каждого казахстанского предприятия в настоящее время является обеспечение финансовой стабильности и устойчивости.

Для повышения эффективности выполнения бизнес-процессов на предприятии их необходимо формализовать, т.е. любой бизнес-процесс должен иметь ответственное лицо, которое будет следить за четким и правильным выполнением поставленной цели. Бизнес-процесс действует в определенных временных рамках, т.е. имеет начало и конец. Завершается бизнес-процесс тогда, когда цель достигнута.¹ Для этого многие предприятия построили организационную структуру по вертикально-функциональному принципу, предусматривающему объединение специалистов одного профиля в группы, способные справиться с любым заданием в своей области. Такая организация обеспечивает создание эффективной, здоровой и уверенной в своих силах команды, действующей как одно целое и отвечающей своему назначению. Наряду с этим необходимо учитывать и финансовую деятельность предприятия, которая формируется под воздействием таких разнонаправленных факторов, как внутрифирменные отношения и отношения с внешней бизнес-средой. Поэтому важным инструментом управления системой финансовых отношений является четкое понимание взаимосвязи всех факторов, влияющих на общий уровень финансового состояния. Для этого нужно правильно использовать финансовые рычаги и стимулы в целях достижения наивысшей эффективности хозяйствования. Также важно учитывать характер и перспективы взаимоотношений с партнерами, не только с теми, кто связан с предприятием по поставке и реализации товарно-материальных ценностей, но и акционерами, кредиторами, фондовыми рынками, налоговыми и страховыми органами.

Ниже представлена система управления финансами компании, которая имеет минимальную конфигурацию. Подчеркивая «минимальность», имеется в виду то, без чего на самом деле невозможно эффективно управлять основными бизнес-процессами на предприятии.

Система управления финансами компании

Бюджетирование		
Текущее бюджетирование		Капитальное бюджетирование
Финансовая диагностика	Основные бизнес-процессы предприятия	CPV-Анализ
Финансовый учет		Управленческий учет

В современных условиях главной задачей на предприятии является переход к управлению бизнес-процессами на основе анализа финансово-экономического состояния с учетом поста-

¹ Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании./ Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007.

новки стратегических целей деятельности предприятия, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения.

Наряду с этим следует отметить тот факт, что при разработке эффективной системы управления бизнес-процессами постоянно возникает основная проблема совмещения интересов развития предприятия, наличия достаточного уровня денежных средств для проведения указанного развития и сохранения высокой платежеспособности предприятия¹. К основным направлениям разработки финансовой политики в этой области относятся:

- анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- выработка кредитной политики предприятия;
- управление оборотным капиталом, кредиторской и дебиторской задолженностью;
- управление издержками, включая выбор амортизационной политики;
- выбор дивидендной политики.

Эффективная система управления бизнес-процессами способствует предотвращению финансового кризиса на предприятии, а эффективное его преодоление и ликвидация негативных последствий кризиса обеспечиваются в процессе особой системы финансового менеджмента, которая получила название «антикризисное финансовое управление предприятием».

Антикризисное финансовое управление предприятием – система принципов, методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий².

Главной целью антикризисного финансового управления является восстановление финансового равновесия предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами.

Для примера ниже представлен финансовый антикризисный план одной из казахстанских компаний.

Анализ финансового состояния бизнеса	– идентификация резервов повышения ликвидности, сокращения финансовых потребностей; – определение ключевых финансовых рисков; – оценка возможностей повышения прибыльности, устойчивости и ликвидности бизнеса.
Разработка системы мер по повышению прибыльности и ликвидности бизнеса для каждого из сценариев развития ситуации на целевых рынках	Программы действий по повышению рентабельности и ликвидности по составляющим антикризисных мер: – сокращение издержек основной деятельности; – оптимизация налогообложения; – сокращение дебиторской задолженности; – снижение затрат на персонал; – оптимизация стратегии финансирования.
Разработка плана действий по реализации разработанных систем антикризисных мер	Целевые параметры антикризисных мер для каждого из сценариев развития ситуации на целевых рынках (действия, ресурсы, сроки, целевые ориентиры, контрольные точки, ответственные лица, меры экстренного реагирования)
Сопровождение реализации финансового антикризисного плана	Консультационная, экспертная поддержка процесса внедрения, при необходимости – корректировка разработанных решений в ходе внедрения

Из представленных данных видно, что компания профессионально подходит к антикризисной политике предприятия, разрабатывает программы действий по повышению рентабельности

¹ Жуйриков К.К., Раимов С.С., Танирбергенова Г.Б. Финансовый анализ предприятия. – Алматы, – 2003.

² Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга, НИКА-центр, 2006

и ликвидности по составляющим антикризисных мер, разрабатывает план действий по реализации систем антикризисных мер.

Происходящие сегодня события ведут к титаническим сдвигам в мировой экономике и коренным изменениям как внутри экономики предприятий и целых государств, так и к внешнему изменению сфер влияния. Кризис является стартовой точкой для перераспределения средств, качественного изменения власти и бизнес-элит и кристаллизует настоящих, реальных и правительственных игроков рынка.

В соответствии со своей стратегической линией развития компаниям необходимо разрабатывать политику в отношении финансов по следующим направлениям:

1. Своевременный сбор и мониторинг законов и постановлений правительств в странах, где запланированы операции конкретного предприятия, контроль их выполнения, а также применение внутреннего и внешнего аудита по соблюдению законодательных актов.

2. Ежедневный сбор данных по текущим затратам экономического субъекта, ежедневное отслеживание расходования установленных лимитов.

3. Систематический анализ ущербов и суммарных финансовых рисков, а также анализ соответствия запланированных на год и достигнутых экономических показателей для коррекции потока денежных средств.

Для достижения целей основных бизнес-процессов рекомендуется использовать такие мероприятия по совершенствованию финансовой политики, как удержание традиционных клиентов благодаря повышению качества выполняемых работ, снижение цен на основе повышения эффективности производства; привлечение новых клиентов благодаря созданию новых продуктов для конечного потребителя; реструктуризация и реконструкция предприятия с целью повышения его эффективности для противодействия влиянию кризиса. Также можно использовать следующие методы для совершенствования антикризисной политики предприятия:

- сокращение энергоемких и трудоемких операций;
- совершенствование производственных процессов с целью повышения эффективности производства и качества продукции;
- увеличение объема услуг;
- модернизация системы энергообеспечения;
- совершенствование маркетинговой политики;
- поиск и освоение новых территорий;
- совершенствование системы мотивации персонала;
- сокращение неэффективного персонала.

Эффективной является методика управления текущими активами и пассивами: управление величиной собственных оборотных средств, контроль оборачиваемости текущих активов и пассивов; совершенствование кредитной политики; управление инкассацией дебиторской задолженности в плане снижения периода оборота дебиторской задолженности, изменения политики скидок заказчикам и т.п.

В настоящее время основным условием развития финансово-хозяйственной деятельности предприятия является изменение систем управления и контроля текущих бизнес-процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников; они всего лишь исполнители, вынужденные работать в обстановке, которая зачастую контролируется с помощью устаревших и громоздких систем. Единственная ошибка руководителей заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребности сегодняшнего дня. Главный удар следует направить против систем, с помощью которых регулируется и контролируется деятельность предприятия. После этого необходимо создать процедуры, позволяющие регулярно приводить эти крайне важные системы в соответствие с постоянно изменяющимися условиями.

Вместе с этим нужно учитывать, что все бизнес-процессы, происходящие на предприятии, прямо или косвенно зависят от финансовой политики государства, в частности от действующего законодательства и принятых программ развития. Например, на дальнейшее развитие предпринимательства в РК в ближайшие годы повлияет введение единой бюджетной программы по

развитию предпринимательства в регионах «Дорожная карта бизнеса – 2020»¹. Целью этой программы станет создание постоянных рабочих мест за счет развития нового слоя предпринимательства в регионах, прежде всего малого и среднего бизнеса. Использование средств этой программы должно осуществляться по следующим направлениям:

- субсидирование процентной ставки по кредитам;
- частичное гарантирование кредитов малому и среднему бизнесу;
- сервисная поддержка ведения бизнеса;
- переподготовка кадров и повышение квалификации, молодежная практика и социальные рабочие места.

Вместе с этим «Стратегия индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003-2015 годы» предусматривает улучшение бизнес-среды и развитие предпринимательства, где сказано, что политику государства в этой области необходимо направить на совершенствование системы налогового администрирования частного предпринимательства; облегчение доступа малого предпринимательства к кредитным ресурсам; повышение эффективности государственных и негосударственных институтов поддержки малого предпринимательства; оптимизацию государственного регулирования предпринимательства; совершенствование нормативной правовой базы по вопросам предпринимательства.

Основную роль в обеспечении среды малого и среднего бизнеса кредитным финансированием будут исполнять институты развития с помощью прямого сотрудничества и кооперации с банками второго уровня. Их деятельность не будет ограничена кластерным подходом развития того или иного региона. Также инструментом стимулирования и поддержки предпринимательской деятельности должны стать бизнес-инкубаторы, которые будут оказывать учебно-методическое и аналитическое сопровождение предпринимательской деятельности малого и среднего бизнеса. Бизнес-инкубаторы будут тесно сотрудничать с органами государственного управления в части снижения административных барьеров для малого и среднего бизнеса².

Однако принятые государственные программы не решают всех экономических проблем, а успех каждой компании зачастую напрямую зависит от ее внутренней финансовой политики. Менеджерам предприятий необходимо трезво посмотреть на действительность, оценивать каждую экономическую ситуацию, руководствоваться фактами. Только так можно осознать истинное финансовое положение своей компании и преодолеть экономический кризис.

Түйін

Мақалада қазіргі жағдайға байланысты кәсіпорындарда бизнес-жүйесін басқару мәселесі қарастырылған. Дағдарыс мәселесін шешуге арналған қаржылық басқару және оның негізгі мақсаты қарастырылған. Кәсіпорындарда дағдарысқа қарсы саясатты дамыту үшін негізгі әдістемелері, сонымен бірге Қазақстан экономикасының ерекшеліктеріне сәйкес дағдарысқа қарсы жоспардың бағыттары берілген

Annotation

The article deals with the problem of managing business processes in enterprises today. Reveals the content of anti-crisis financial management and its main goal. The basic methods for improving the anti-crisis policy of the enterprise, as well as directions for the development of anti-crisis plan, taking into account the peculiarities of Kazakhstan housekeeper.

¹ Новое десятилетие – Новый экономический подъем – Новые возможности Казахстана. Послание президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана.

² О Стратегии индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003-2015 годы. Указ президента Республики Казахстан от 17 мая 2003 года №1096