

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование бизнес-процессов организации (на примере ООО
«Акварель»)»

Студент(ка)

К.С. Литяева

(личная подпись)

(И.О. Фамилия)

Руководитель,
к.э.н., доцент

Т.В. Полякова

(личная подпись)

(И.О. Фамилия)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Литяева Карина Сергеевна

1. Тема «Совершенствование бизнес-процессов организации (на примере ООО «Акварель»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Акварель».

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы бизнес-процессов организации

1.1 Понятие, виды и принципы осуществления бизнес-процессов

1.2 Показатели эффективности бизнес-процессов

1.3 Характеристика факторов совершенствования бизнес-процессов

2. Анализ бизнес-процессов ООО «Акварель»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

2.2 Оценка бизнес-процессов в организации

3. Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в организации

3.1. Предложения по реинжинирингу бизнес-процесса организации

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Табличные и графические материалы по разделам 2 и 3;
 4. Организационная структура исследуемой организации;
 5. Основные экономические показатели деятельности организации;
 6. Табличные и графические данные по результатам исследования
 7. Предложения по оптимизации деятельности исследуемой в ВКР проблемы;
 8. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

К.С. Литяева

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Литяевой Карины Сергеевны
по теме «Совершенствование бизнес-процессов организации (на примере ООО «Акварель»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016	03.03.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016	20.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	24.05.2016	24.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

К.С. Литяева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Литяева К.С.

Тема работы «Совершенствование бизнес-процессов организации (на примере ООО «Акварель»))»

Научный руководитель - к.э.н., доцент кафедры Полякова Т.В.

Цель бакалаврской работы провести анализ бизнес-процессов ООО «Акварель» и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Акварель», занимающееся торговлей. Предмет исследования - система бизнес-процессов организации.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Применение систем диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия позволяет получить различные эффекты по различным элементам процесса управления («вход», «выполнение», «выход»), по этой причине, исходя из сложившихся условий на предприятии, руководство может сосредоточиться на получении конкретного эффекта. Предлагаемый нами реинжиниринг бизнес-процессов исследуемой организации, создаёт предпосылки для развития ее бизнес-процессов в рамках процессно-ориентированного управления с целью повышения эффективности деятельности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами по бизнес-процессам при разработке мероприятий по их совершенствованию.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источников и 1-го приложения. Общий объем работы 88 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы бизнес-процессов организации.....	10
1.1 Понятие, виды и принципы осуществления бизнес-процессов.....	10
1.2 Показатели эффективности бизнес-процессов	15
1.3 Характеристика факторов совершенствования бизнес-процессов.....	27
2 Анализ бизнес-процессов ООО «Акварель»	39
2.1 Общая характеристика деятельности организации	39
2.2 Оценка бизнес-процессов в организации.....	43
3 Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в организации	57
3.1 Предложения по реинжинирингу бизнес-процесса организации	57
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий..	74
Заключение	79
Библиографический список	83
Приложения.	89

Введение

Переход экономики нашей страны к рыночным условиям хозяйствования сопровождался существенными изменениями в механизме управления предприятиями. Кризис различных отраслей в этот период был обусловлен нарушением налаженных связей с поставщиками сырья, беспрепятственным импортом дешёвой продукции, формированием «серого» рынка и др. В сложившихся условиях отечественная продукция в значительной степени оказалась неконкурентоспособной.

Все эти изменения воздействуют на организацию управления всеми бизнес-процессами организаций - закупки, производство, продажи. Однако при этом подходы к управлению предприятиями остаются прежними: функциональная организационная структура управления, функциональное разделение управленческого труда, устаревший мотивационный механизм, слабая адаптационная способность предприятий, консерватизм топ-менеджмента и др. В этих условиях выход предприятий из кризиса представляется маловероятным.

Наиболее значимое направление повышения конкурентоспособности предприятий заключается в повышении эффективности управления бизнес-процессами. Управление бизнес-процессами в последнее время приобретает всё большую популярность, поскольку доказывает свою эффективность во многих отечественных и зарубежных организациях.

В этой связи в рыночных условиях хозяйствования актуальность приобретают научные исследования по функционированию бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности предприятий посредством совершенствования организации управления ими.

Всё вышеизложенное и определило актуальность данной темы исследования в теоретическом и практическом значении.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Акварель», занимающееся торговлей. Предмет

исследования - система бизнес-процессов организации.

Цель бакалаврской работы - провести анализ бизнес-процессов ООО «Акварель» и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Для достижения обозначенной цели необходима реализация следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты бизнес-процессов;
2. Провести анализ бизнес-процессов ООО «Акварель»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов в ООО «Акварель».

Методологической основой послужили нормативные документы, монографии ученых, научная и исследовательская литература по теме ВКР, данные внутренней отчетности ООО «Акварель».

Основоположниками теоретических основ изучения процессов предприятия являются такие учёные, как М. Хаммер, Дж. Чампи, Й. Шумпетер, Д. Медоуз и др. Среди научных трудов учёных-экономистов нашей страны по изучению бизнес-процессов, особенностей их внедрения и адаптации на отечественных предприятиях заслуживают внимания работы В.Г. Елиферова, В.В. Репина, А.С. Козлова, С.В. Рубцова, А.В. Горбунова и др.

Среди разработок последних лет по изучению особенностей, оценке управления предприятием научный интерес представляют работы О.С. Виханского, З.П. Румянцевой, Р.А. Фатхутдинова, С.А. Валуйских, А.Я. Кибанова, А.В. Игнатъевой, Э.М. Короткова и др. В предлагаемых ими методиках предпринята попытка разработки комплексной системы оценки эффективности управления предприятием. Отметим, что значительное внимание изучению данного вопроса уделено в научных трудах зарубежных учёных: П. Друкера, И. Ансоффа, Э. Деминга, Т. Давенпорта, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и др., которые могут быть приняты за основу при разработке системы оценки эффективности бизнес-процессов предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка литературы и приложений.

Во введении, обоснована актуальность темы, определены объект и предмет исследования, цель и задачи исследования.

В первом разделе рассмотрены теоретические и методологические аспекты осуществления бизнес-процессов, рассмотрены факторы повышения их эффективности.

Второй раздел работы включает общую характеристику ООО «Акварель», анализ результатов ее деятельности, а также проведен анализ и дана оценка существующих бизнес-процессов.

Третий раздел работы посвящен разработке мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Акварель», представлен расчет экономического эффекта от рекомендованных мероприятий.

В заключении обобщены выводы о результатах проведенного исследования.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов в дальнейшем могут быть использованы организациями.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 52 источников и приложения. Общий объем работы 88 страниц машинописного текста.

1 Теоретические основы бизнес-процессов организации

1.1 Понятие, виды и принципы осуществления бизнес-процессов

Создание систем эффективной организации коммерческой деятельности – одна из серьезнейших проблем сегодняшней российской экономики. И вполне понятно, почему подходы на основе бизнес-процессов рассматриваются как одно из возможных средств улучшения деятельности организации.

В то же время на рынке одни консультативные фирмы предлагают за короткий срок оптимизировать все существующие бизнес-процессы, другие призывают взяться за внедрение TQM – всеобщее управление качеством, третьи продвигают методику построения сбалансированных показателей управления – BSC, четвертые продвигают создание так называемой процессной модели организации с использованием ARIS, BPWin, пятые пытаются продать организации дорогостоящий ERP – продукт и т.д.

Согласно процессному подходу деятельность организации рассматривается как цепочка процессов. Основой данного подхода является представление о том, что бизнес-процесс представляет собой последовательность действий, которые предпринимаются ради достижения конкретных целей.

В результате исследования трудов учёных-экономистов позволило выявить более десяти различных определений бизнес-процесса. В зависимости от акцентов учёных на различных свойствах бизнес-процесса можно выделить следующие подходы к его определению.

Первоначально под процессом понимались «любые виды деятельности в работе организации». Такое определение предлагает В. Деминг (1982г.) [43, с.15]. Однако, на наш взгляд, в предлагаемом определении существуют неточности, так как в этом случае процессом считаются нецелесообразные операции (например, имеющие один «вход» и не имеющие «выход»).

Вторая группа учёных считала, что бизнес-процесс представляет собой совокупность видов деятельности (упорядоченная совокупность видов деятельности), у которого обязательно должен быть «вход» (ресурсы процесса) и «выход» (конечный продукт для потребителя процесса).

Так, М. Портер считает, что «бизнес-процесс - это сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг / товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги / товара» (1985г.) [43, с.16].

Т. Давенпорт предлагает следующие определения бизнес-процесса: «набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определённого выхода бизнес-деятельности (1990г.); структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка». Или - «специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов». Или - «структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определённый выход для конкретного клиента или рынка» (1993г.) [43, с.16].

По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, «бизнес-процесс - это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создаётся продукт, представляющий ценность для потребителя» (1993г.).

Е.З. Зиндер определяет бизнес-процесс как «логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга» (1996г.) [43, с.17].

В последние годы, ввиду повышенного внимания к информационным ресурсам, ряд учёных определяет бизнес-процесс с учётом этой составляющей. «Бизнес-процесс - устойчивый информационный процесс (последовательность работ), относящийся к производственно-хозяйственной деятельности компании и обычно ориентированный на создание новой стоимости» [28, с.23].

В настоящее время общепринятым является определение бизнес-процесса, приведённое в международном стандарте системы качества ISO 9000:2008: «процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» [10].

Бизнес-процесс или процесс включает:

- владельца процесса – должностного лица, имеющего в своем распоряжении ресурсы процесса, с определенными правами, зоной ответственности и полномочиями;

- технология процесса – порядка выполнения деятельности по преобразованию входов в выходы;

- системы показателей процесса – показателей продукта, показателей эффективности процесса, показателей удовлетворенности потребителей;

- управление процессом – деятельность владельца процесса по анализу данных о процессе и принятию управленческих решений;

- ресурсы - процесса – информацию и материальные средства, которые владелец распределяет в ходе планирования работ по бизнес-процессу и учитывает при расчете эффективности бизнес-процесса, как соотношение затраченных ресурсов на полученный результат бизнес-процесса.

Важность видения организации рассматривается как совокупность бизнес-процессов.

Прежде чем приступить к организации бизнес-процессов на новой базе, необходимо сформулировать ее стратегические цели. При этом важно придерживаться основных принципов. Важнейший принцип – это

нацеленность руководителя организации на изменения. Главное, через что предстоит пройти руководителю, это отказ от идеи наказания. Нужно понять, что среди сотрудников нет недоброжелателей

Второй принцип – это организация работы над бизнес-процессами не может делегирована первым лицом кому бы то ни было, она постоянно должна быть предметом его внимания. Бизнес-процессы могут сыграть положительную роль при условии, что руководитель сам верит важность и перспективность этого дела, сам непосредственно участвует в этой работе, подчеркивая ее приоритетность. Руководитель должен поощрять тех, кто вносит заметный вклад в развитие технологии самих бизнес-процессов – улучшая качество коммерческой деятельности или повышая эффективности процесса.

Третий принцип – отказ от глобализма в этом вопросе, поскольку совершенствование – это новое направление деятельности для любого специалиста, и требует огромных интеллектуальных усилий, напряженной работы ума, освоения нового инструментария, больших затрат времени.

Следующий шаг – это составление элементарных (БП) бизнес-процессов, после этого должны быть подобраны лидеры этих процессов. В этом случае нужно отказаться от прямого администрирования, учитывая, что ответственность не может быть навязана, она может быть принята добровольно. Каждому руководителю должны быть объяснены основные направления работы, цели, которые ставятся перед лидером.

Серьезные трудности представляет определение входов и выходов этих процессов. Составляя блок-схемы и описывая деятельность коммерческой организации, можно получить возможность наглядно увидеть всю цепочку действий, выполняемых для достижения конкретной цели. Сама по себе методология описания бизнес-процессов проста, но ее эффективное применение на практике не является простой задачей. Описания бизнес-процессов дает ответы на вопросы, кто чем занимается в компании и кто за что отвечает.

При описании бизнес-процессов необходимо выделять простые и сложные инструменты организационного проектирования. Самый простой инструмент описания называется вертикальное описание бизнес-процессов.

При использовании вертикального описания отображаются только работы с их иерархическим порядком в дереве бизнес-процесса. В таком случае имеются только вертикальные связи между родительскими и дочерними работами. Обычно не хватает данной информации для проведения качественного анализа и оптимизации деятельности компании. Поэтому необходимо применять более детальный инструмент, который характеризуется горизонтальным описанием бизнес-процессов.

При использовании горизонтального описания бизнес-процесса показывают взаимосвязь различных работ между собой, последовательность их выполнения, направление информационных и материальных потоков, а также их движение. В этом случае в модели бизнес-процесса появляются горизонтальные связи между различными работами, которые процесс составляют [37].

Во время описания бизнес-процессов специалистами, которые осуществляют организационное проектирование применяется различная терминология. Распространено наименование вертикального описания бизнес-процессов функциональным описанием деятельности, а горизонтальном описании говорят о процессном описании или просто об описании бизнес-процессов.

На первом этапе при описании бизнес-процессов проводится описание их окружения, которое обычно представляется совокупностью входов и выходов бизнес-процесса, при этом указываются поставщики и клиенты. Входы и выходы приходится делить на два типа: первичные и вторичные.

Первичный вход – это вход, который инициирует начало бизнес-процесса. То же самое относится к выходам. Первичным выходом называют такой выход, ради которого процесс существует.

После описания окружения бизнес-процесса описывают его внутреннюю структуру. При вертикальном описании показываются работы, из которых бизнес-процесс состоит. На этапе горизонтального описания описываются взаимодействия между работами, включая материальные и информационные потоки. В настоящее время существует несколько десятков подходов или стандартов описания бизнес-процессов – ARIS, IDEFO и т.д.

1.2 Показатели эффективности бизнес-процессов

Обзор экономической литературы по вопросу показателей эффективности бизнес-процессов показал отсутствие единого подхода к составу показателей. Приведём некоторые оценочные показатели бизнес-процессов, предлагаемые в разное время учёными-экономистами (таблица 1.1).

Приведённые классификации показателей эффективности бизнес-процессов, как правило, применяются для оценки производственного процесса. На наш взгляд, наиболее ёмкой является система показателей оценки эффективности бизнес-процессов, предложенная В.Г. Елиферовым и В.В. Репиным.

Отметим, что выделение показателей оценки удовлетворённости потребителей в отдельную группу нам представляется нецелесообразным. По нашему мнению, данную группу показателей следует включить в группу показателей продукта процесса, поскольку удовлетворённость потребителей во многом определяется качественными характеристиками производимой продукции / оказываемой услуги.

Анализ существующих классификаций показателей эффективности бизнес-процессов предприятия позволил выделить два направления их формирования. Первое направление связано с выделением групп показателей в соответствии с характеристиками процесса (стоимостные показатели, показатели времени и др.). Второе направление связано с определением

групп показателей для оценки различных элементов бизнес-процесса (показатели процесса, показатели продукта, показатели ресурсов, показатели удовлетворённости процессом и др.).

Таблица 1.1 - Показатели эффективности бизнес-процессов предприятия

Автор	Показатели бизнес-процессов предприятия
В.К. Чаадаев (2004г.) [49, с. 162]	Качественные параметры бизнес-процесса: <ul style="list-style-type: none"> - результативность - эффективность - адаптируемость - производительность - длительность - стоимость
В.Г. Елифёров, В.В. Репин (2005г.) [16, с. 139]	<ul style="list-style-type: none"> - показатели процесса - показатели продукта процесса - показатели удовлетворённости клиентов процесса - стоимостные показатели - показатели времени - технические показатели
А.С. Козлов (2006г.) [28, с. 19]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качественные: <ul style="list-style-type: none"> - субъективные оценки руководителей - субъективные оценки экспертов - прочие субъективные оценки 2. Количественные: <ol style="list-style-type: none"> а) абсолютные: <ul style="list-style-type: none"> - показатели времени выполнения - технические показатели - затраты ресурсов - показатели стоимости - показатели качества б) относительные: <ul style="list-style-type: none"> - отношение плановых значений к фактическим - сравнение с другими процессами - удельные показатели
К.К. Чупров (2011г.) [50]	Количественные показатели бизнес-процессов: <ul style="list-style-type: none"> - сложность - процессность - контролируемость - ресурсоёмкость - регулируемость

Оценке эффективности управленческой деятельности посвящено достаточное количество работ. Наиболее интенсивно вопрос оценки эффективности управления предприятием исследовался в нашей стране в нач. 70-х - сер. 80-х гг. в рамках научной организации управленческого труда

(НОУТ). Проблемы оценки эффективности управленческого труда, ввиду высокой значимости, были в центре внимания многих учёных-экономистов того периода времени, таких как А.С. Петров, А.И. Радченко, З.В. Брагина, Г.Х. Попов, О.В. Козлова и др. В этих исследованиях были заложены основы содержания и организации процедуры оценки эффективности управления предприятием. В связи с переходом экономики нашей страны на рыночные условия хозяйствования существующие методические разработки частично утратили свою значимость. Среди разработок последних лет, касающихся изучения сущности, содержания и оценки эффективности управления, важно выделить научные работы О.С. Виханского, З.П. Румянцевой, Р.А. Фатхутдинова, С.А. Валуйских, А.В. Игнатъевой, Э.М. Короткова и др. Значительное внимание данной теме уделено и в работах зарубежных учёных: П. Друкера, И. Ансоффа, Э. Деминга, Т. Давенпорта, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и др.

Анализ научной литературы позволил сделать вывод об отсутствии единого подхода и применяемой системы показателей к оценке эффективности управления предприятием. Некоторые показатели оценки эффективности управления, предлагаемые учёными-экономистами, приведены в таблице 1.2.

Кроме того, следует отметить существование достаточного количества методов по оценке личных качеств управленческого персонала. В отечественной и зарубежной практике управления различают три группы методов [40]:

- качественные (методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона и др.);
- количественные (методы числовой оценки уровня качеств управленческого персонала);
- комбинированные (методы экспертной оценки частоты проявления определённых качеств, специальные тесты и другие комбинации качественных и количественных методов).

Анализ существующих методических разработок позволил выделить следующие направления оценки эффективности управления предприятием:

- в методиках первой группы упор сделан на оценку эффективности управленческого труда (используются показатели качества выполнения работ управленческим персоналом, принятия УР, использования рабочего времени и т.д.);

- в методиках второй группы оценка эффективности управления основывается на анализе личных и деловых качеств управленческого персонала;

- в методиках третьей группы анализируются организационное совершенство управления (используются показатели дублирования функций, ритмичности работы аппарата управления, организации делопроизводства, применения научных методов, внедрения инноваций в управлении, регламентации управленческого труда и т.д.) и техническая оснащённость управленческого труда (используются показатели охвата функций управления автоматизацией, обеспеченность управленческого персонала служебной площадью и т.д.);

- в методиках четвёртой группы оценивается рациональность организационной структуры управления. Для её оценки используются показатели звенности системы управления, централизации функций управления, уровня управляемости и др.;

- для методик пятой группы характерна оценка эффективности управления по итогам деятельности аппарата управления или деятельности всего предприятия. Для этой цели используются показатели рентабельности продукции и управления, экономичности деятельности аппарата управления, производительности и т.д.

- В последние годы очевидным становится целесообразность применения на предприятиях процессного подхода и, как упоминалось нами ранее, рассмотрение управления с точки зрения процесса. В существующих подходах к оценке управления предприятием, на наш взгляд, отсутствует

принцип комплексности, они позволяют получить информацию не обо всём процессе, а об отдельных его аспектах.

Таблица 1.2 - Показатели эффективности управления предприятием

Автор	Показатели эффективности управления предприятием
С.А. Валуйских (2004г.) [7, с. 131]	Комплексный показатель эффективности труда управленческого персонала. Составляющие комплексного показателя: 1) показатели труда а. экономичность труда б. качество труда в. психофизиологическая и социальная эффективность труда 2) показатели результативности труда а. результативность труда (непосредственные результаты деятельности работников) б. результативность труда (косвенные результаты деятельности работников)
Б.З. Мильнер (2000г.) [37]	- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление - группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда - группа показателей, характеризующих рациональность орг. структуры и её технико-организационный уровень
З.В. Брагина, Т.А. Маценова, В.П. Кожохина (1990г.) [5, с. 6978]	Показатели, характеризующие уровень организации инженерного труда: - коэффициент эффективности методов труда - коэффициент технической оснащённости труда средствами индивидуального использования - коэффициент автоматизации рабочих мест ИТР - коэффициент технической оснащённости труда средствами коллективного использования - коэффициент разделения и кооперации труда - коэффициент использования рабочего времени - коэффициент квалификации - коэффициент использования квалификации

На наш взгляд, система оценки эффективности управляющего процесса должна включать как объективные, так и субъективные показатели (данные, полученные посредством опроса управленческого персонала), что обуславливается спецификой управленческого труда (рисунок 1.1).

Система показателей бизнес-процессов предприятия должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивать адекватность их оценки. Кроме того, с её помощью следует определять несоответствия процесса и выявлять места их возникновения. Отметим, что в существующих методических разработках по оценке процессов не сформирован перечень несоответствий, которые могут быть выявлены с помощью предлагаемых

систем показателей. По нашему мнению, система показателей должна выступать в качестве инструмента диагностики бизнес-процессов.

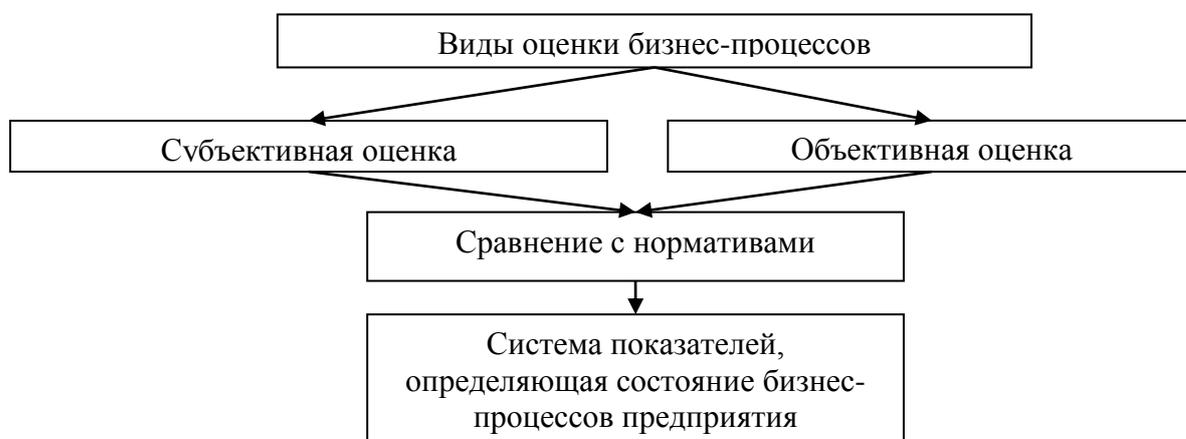


Рисунок 1.1 - Формирование системы показателей бизнес-процессов

Рассмотрим подробнее состав прогнозно-диагностической системы. Как упоминалось ранее, основу системы диагностики и прогнозирования может составлять интегрированная система показателей, представленная в виде матрицы, отражающей параметры бизнес-процессов по критериям эффективности (Приложение А).

Учитывая общепринятое определение процесса, приведённое в стандарте ISO 9000:2008, поэлементная оценка процесса должна охватывать «вход» процесса, «выполнение» процесса и «выход» процесса.

«Входом» управляемого процесса являются ресурсы, поступающие в достаточном количестве и надлежащего качества, поэтому его оценку будем производить по критерию результативности подпроцесса закупок. Оценку «выполнения» управляемого процесса следует производить по критерию результативности производственного подпроцесса. Критерием эффективности для «выхода» управляемого процесса является результативность подпроцесса сбыта продукции (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Группировка показателей по параметрам бизнес-процессов и критериям их эффективности

Критерии эффективности бизнес-процесса		Параметры бизнес-процесса			
		стоимость (C)	качество (Q)	скорость (V)	структура (S)
I. Результативность деятельности предприятия (как результативность управляемого процесса) (P)	1. подпроцесса закупок 2. подпроцесса производства 3. подпроцесса сбыта	группа PC	группа PQ	группа PV	группа PS
II. Организованность управленческого труда (O)	1. труда руководителя 2. деятельности подразделения	группа OC	группа OQ	группа OV	группа OS
III. Использование ресурсов управления (R)	1. интеллектуальных ресурсов 2. информационных ресурсов 3. материальных ресурсов 4. энергетических ресурсов	группа RC	группа RQ	группа RV	группа RS
IV. Развитие управляющего процесса (D)		группа DC	группа DQ	группа DV	группа DS

Как известно, «выходом» управляющего процесса являются разрабатываемые менеджерами управленческие решения, поэтому оценка «выхода» процесса управления подразумевает под собой оценку эффективности управления предприятием. В этой связи нами предлагается оценку эффективности принимаемых решений проводить на основании критерия результативности деятельности предприятия (как результативности управляемого процесса). Оценка «входа» процесса управления будем производить по критерию использования привлекаемых ресурсов. Все ресурсы управления подразделяются на интеллектуальные, информационные, материальные и энергетические. Оценка «выполнения» процесса предполагает непосредственный анализ деятельности руководителя и вверенного ему подразделения по критерию организованности управленческого труда. В дополнение для формирования комплексного

представления об управляющем процессе предприятия и его элементах в качестве критерия оценки нами предложено принять степень развития управляющего процесса.

Группа показателей «Параметры процесса» позволяет произвести оценку как всего бизнес-процесса предприятия, так и его отдельных элементов по различным характеристикам. Эта группа включает в себя параметры стоимости, качества, скорости и структуры.

Стоимостной параметр необходим для определения рациональности использования затрачиваемых средств в деятельности предприятия. На основе показателей стоимости следует контролировать и регулировать финансовые вливания в бизнес-процессы предприятия, их финансовую обеспеченность. Регулирование издержек бизнес-процесса позволит предприятию снизить свои риски и приобрести большую манёвренность в конкурентной борьбе.

Вторую группу показателей оценки бизнес-процессов образуют показатели, отражающие качественные параметры. Показатели качества бизнес-процесса могут определяться на основе требований стандарта менеджмента качества ISO 9001:2008 и внутренней общей системы управления качеством (TQM). Эта группа показателей позволит проанализировать результативность выполняемых процедур и операций, выявить недостатки, «узкие места» протекания бизнес-процессов предприятия.

Скоростные параметры бизнес-процессов оцениваются с помощью показателей, отражающих использование времени. В условиях динамичной рыночной среды показатели скорости могут играть одну из решающих ролей. Длительность бизнес-процессов является одним из факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия.

Структурные параметры процесса обусловили выбор показателей, характеризующих организационную сложность бизнес-процессов предприятия.

На основе выделенных выше групп показателей может быть построена система показателей, представленная в виде матрицы (таблица 1.3). Далее дадим характеристику всем группам показателей результативности деятельности, организованности управленческого труда, использования ресурсов управления и развития управляющего процесса (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Характеристика групп показателей по параметрам бизнес-процессов и критериям их эффективности

Наименование группы	характеристика
I. Показатели результативности деятельности предприятия (как результативности управляемого процесса)	
группа PC	- экономическая эффективность управляемого процесса.
группа PQ	- организованность (слаженность) управляемого процесса.
группа PV	- продолжительность логистического цикла.
группа PS	- структурное совершенство управляемого процесса.
II. Показатели организованности управленческого труда:	
группа OC	- затратность управленческого труда.
группа OQ	- действенность управленческого труда.
группа OV	- мобильность (расторопность) управленческого труда.
группа OS	- регламентированность управленческого труда.
III. Показатели использования ресурсов управления:	
группа RC	- ресурсоёмкость управляющего процесса.
группа RQ	- эффективность ресурсообеспечения процесса.
группа RV	- динамика ресурсных потоков в управлении.
группа RS	- структурированность ресурсных потоков.
IV. Показатели развития управляющего процесса:	
группа DV	- гибкость управляющего процесса.
группа DC	- инвестиционная ёмкость управляющего процесса.
группа DQ	- качество (адаптивность) преобразований управляющего процесса.
группа DS	- структурное развитие управляющего процесса.

На наш взгляд, предложенная система показателей позволяет с наибольшей точностью оценить эффективность бизнес-процессов

предприятия, а не деятельность отдельных служб и подразделений в рамках функционально-ориентированного управления. При её формировании была предпринята попытка включить в неё показатели, на основании которых может быть получена адекватная оценка состояния бизнес-процессов предприятия. Система показателей разбита на группы показателей, каждая из которых характеризует отдельные аспекты бизнес-процессов.

Приведём краткую характеристику каждой группы.

Первую группу показателей матрицы формируют показатели результативности деятельности предприятия (как результативности управляемого процесса). Оценку управляемого процесса будем производить по трём направлениям: закупки, производство, сбыт.

С помощью показателей группы РС оценивается рациональность финансовых вливаний в управляемый процесс предприятия на различных его этапах, а также ресурсоёмкость и рентабельность процесса.

На основании показателей группы RQ следует анализировать достижение поставленных задач на различных этапах управляемого процесса предприятия, то есть производство заданного количества и установленного качества продукции и её сбыт при минимизации издержек.

С помощью показателей группы PV оценивается степень соблюдения установленных сроков выполнения этапов управляемого процесса предприятия.

В группу PS включены показатели, характеризующие различные структурные аспекты закупочной, производственной и сбытовой деятельности предприятия.

Непосредственное осуществление управленческой деятельности на предприятии нами предлагается оценивать с помощью показателей организованности управленческого труда. Мы выделяем два направления его оценки: труд руководителя и деятельность подразделений аппарата управления.

В группу ОС вошли показатели, с помощью которых можно дать стоимостную характеристику деятельности аппарата управления. Таким образом, на основании показателей данной группы оценивается «дороговизна» управляющего процесса предприятия и его рентабельность.

Качество выполняемой работы управленческим персоналом и уровень организации их труда на предприятии оценивается с помощью группы показателей ОQ.

С помощью показателей группы ОV представляется возможным оценить оперативность работы аппарата управления: насколько быстро и своевременно управленческим персоналом предприятия исполняются решения, выполняются поставленные задачи.

Специфику и структуру управленческого труда на предприятии можно проанализировать с помощью показателей OS: доля непроизводительного времени в работе управленческого персонала, уровень автоматизации труда и т.д.

Следующую группу показателей образуют показатели использования ресурсов. Оценку использования ресурсов мы будем производить по каждой категории (интеллектуальные, информационные, материальные, энергетические).

Ресурсов управления, также как и ресурсов производства, должно быть в достаточном количестве и надлежащего качества для обеспечения нормального функционирования процесса управления предприятия. От эффективности их использования во многом зависит стоимость всего процесса. Рациональность расходования средств на ресурсы управления определяется на основании показателей группы RC.

Комплектность поставок и уровень организации ресурсного обеспечения управляющего процесса предприятия оценивается с помощью показателей группы RQ.

С помощью показателей группы RV можно оценить скорость и своевременность вовлечения ресурсов в управляющий процесс предприятия.

Так как ресурсы управления являются «входом» управляющего процесса, то от оперативности их поступления во многом зависит его бесперебойность и эффективность.

Соотнесение расходов на ресурсы управления с их объёмами потребления (группа показателей RS) позволит оценить характер использования ресурсных потоков каждой категории.

С помощью показателей организованности управленческого труда и использования ресурсов управления возможен анализ текущего состояния управляющего процесса предприятия, но для принятия стратегических решений необходимо иметь представление о векторе его развития. Именно для этой цели в системе показателей нами была сформирована группа «Развитие управляющего процесса».

Затратность проводимых мер по преобразованию системы управления, а также их рентабельность оценивается с помощью показателей группы DC.

На основании показателей группы DQ можно проанализировать действенность проводимых преобразований в управлении: определить экономию от реструктуризации процесса управления предприятия и дополнительные резервы сокращения издержек.

С помощью показателей группы DV можно проанализировать соответствие запланированной скорости претерпевания изменений процессом управления фактической. Информация, полученная на основе данных показателей, необходима руководству предприятия при выстраивании стратегической политики предприятия.

Направленность, характер производимых преобразований в управлении следует оценивать с помощью показателей группы DS.

В зависимости от целей оценки бизнес-процессов предприятия в качестве первостепенных могут быть выбраны различные параметры. На наш взгляд, наибольшее значение для повышения результативности деятельности предприятия имеют такие параметры оценки бизнес-процессов как стоимость, качество, скорость.

На основании анализа существующих систем оценки бизнес-процессов нами была разработана система показателей, предназначенная для оценки эффективности бизнес-процессов предприятия.

Таким образом группировка показателей, по сути, позволяет получить полномасштабную параметрическую модель состояния бизнес-процессов предприятия.

1.3 Характеристика факторов совершенствования бизнес-процессов

Совершенствуя бизнес-процессы предприятия, необходимо иметь представление о факторах, влияющих на их эффективность.

В энциклопедии [9] приводится следующее определение фактора: «это причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая характер или отдельные его черты». Изучение научной литературы по вопросу классификации факторов, воздействующих на деятельность предприятия, позволило сделать вывод об отсутствии единого подхода в этой области исследования. Среди классификаций факторов, на наш взгляд, представляют интерес следующие.

Так, А.Д. Бобрышев выделил две группы факторов, воздействующие на деятельность компаний в период кризиса: факторы, связанные с эндогенными и экзогенными по отношению к экономической системе причинами возникновения кризисов [10, с.45]. По нашему мнению, в данной классификации существует дублирование: группы «Государственно-экономические» и «Государственно-правовые» имеют схожие факторы.

По мнению Г. Буракановой [6], основаниями для выделения факторов служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние) и векторы активности субъекта (структурные и активизирующие). Управление структурными факторами для субъекта означает, прежде всего, управление делами, а активизирующими - людьми. Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние

факторы влияния на эффективность управления ситуацией. Представленные факторы настолько разнообразны, что, по нашему мнению, требуют дополнительной группировки внутри уже выделенных двух групп: «внешние факторы» и «внутренние факторы». Кроме того, мы полагаем, что влияние фактора «действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)» на эффективность управления имеет внешний, а не внутренний характер воздействия.

На наш взгляд, предлагаемая С.В. Шекшня [52, с.38] классификация факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, является несколько неточной, поскольку содержит дублирующие группы факторов. Так, например, факторы «инфляция» и «безработица» включены в группу территориально-ситуационных факторов, но они также могут относиться и к группе социально-экономических факторов. Фактор «характер решаемых задач», мы полагаем, следует включить в группу структурно-организационных факторов, а не технических и технологических.

Анализ существующих классификаций факторов показал, что в них рассматривается влияние факторов на отдельные аспекты деятельности предприятия. Не отрицая значимость ни одного из представленных выше подходов, нами была предпринята попытка классифицировать факторы, оказывающие влияние на эффективность бизнес-процессов предприятия.

Первую группу факторов образуют экономические факторы. Эти факторы определяют экономические условия осуществления управляющего и управляемого процессов предприятия.

Стоит отметить, что влияние ряда экономических факторов является весьма значимым. Экономический кризис нарушает привычный порядок работы всего предприятия. В такой экономической обстановке возможны сокращения персонала предприятия, ухудшение психологического климата в коллективе, прекращение / приостановка деятельности предприятия, нарушение связей с контрагентами и т.д. Так, кризис нач. 90-х гг. сопровождался сокращением объёма производства текстильной и лёгкой

промышленности на 60-80%, уменьшением удельного веса текстильного производства в общем объёме производства России в национальном доходе страны с 12 до 4-5% [19].

Следующие факторы: экономическая политика (курс) страны, положение страны в мировой экономике, тип рынка, способ конкурентной борьбы, уровень доходов населения (уровень жизни населения), барьеры вступления в отрасль, уровень активности конкурентов относятся к факторам, которые в той или иной степени определяют линию поведения (механизм функционирования) предприятия на рынке. Остановимся подробнее на рассмотрении влияния факторов «экономическая политика (курс) страны» и «уровень активности конкурентов» на управляющий процесс предприятия.

Экономическая политика (курс) страны определяет порядок (правила) функционирования предприятий. Изменение экономического строя и переход на рыночные отношения в нашей стране потребовали от руководителя новой психологии мышления, стала применяться иная технология управления. В данном случае можно сказать, что со сменой формы собственности в стране произошла реструктуризация управления. Для многих отраслей данный период характеризуется нарушением налаженных связей с контрагентами, сокращением производственной деятельности, переходом на иные сырьевые источники, снижением качества производимой продукции, перепрофилированием производства и т.д. В результате проведённых реформ по изменению государственного строя наша страна утратила лидирующие позиции во многих отраслях.

С целью укрепления своих позиций на рынке предприятия вынуждены осуществлять регулярный мониторинг деятельности конкурентов. Предложение конкурентами товаров, способных наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов, вынуждает руководство предприятия предпринимать дополнительные меры: поиск других рынков сбыта, сокращение расходов на управление и производство, набор

квалифицированных кадров и др. В качестве примера можно взять зарубежные предприятия, которые проводят политику, направленную на техническое перевооружение производств. К примеру, Китай за последние 15 лет обновил парк оборудования на 82%, а отдельные виды оборудования - на 100%, в России же обновлена лишь малая часть оборудования [20].

Среди факторов, оказывающих влияние на управляемый процесс предприятия, следует выделить изменение цен на ресурсы (сырьё, полуфабрикаты, энергоресурсы), хранение, транспортировку, изменение стоимости посреднических услуг и конъюнктуры рынка.

Увеличение цен на ресурсы равно как увеличение стоимости посреднических услуг неизбежно приведёт к удорожанию стоимости выпускаемой продукции, что, в свою очередь, может привести к частичной потере потребителей. Переход на экономичные заменители используемых ресурсов может негативно отразиться на качестве выпускаемой продукции, и поэтому не всегда является выходом из сложившейся ситуации. В условиях удорожания стоимости посреднических услуг предприятия будут стремиться к изменению структуры процесса закупок и сбыта путём выбора нового посредника, изменений условий транспортировки и хранения. Так, после распада СССР перевозка сырья (хлопец-сырец) из средней Азии в Центральную Россию стала слишком дорогостоящей, что отрицательно сказалось на конкурентоспособности производимой продукции [19].

Тип рынка обуславливает количество участников, свободу входа на рынок и выхода из него, уровень цен, наличие давления, принуждения со стороны одних участников по отношению к другим.

Технико-технологические факторы определяют техническое и технологическое воздействие, оказываемое на деятельность предприятия.

Развитие информационных технологий позволило значительно сэкономить время и затрачиваемые усилия специалистов и руководителей по получению, обработке данных, упорядочиванию и их анализу. Важно отметить, что применение компьютерной техники повысило не только

скорость, но и качество обработки информации. Воздействие данного фактора на управляющий процесс предприятия, проявляющееся в компьютеризации и частичной автоматизации управленческого труда, безусловно, является позитивным.

Качественные характеристики ресурсов, готовой продукции не должны ухудшаться в процессе их хранения и транспортировки. По этой причине предприятия стремятся осуществлять сотрудничество с посредниками, обеспечивающими стабильность и сохранность поставок. Таким образом, воздействие фактора ужесточение требований к техническим средствам транспортировки ресурсов производства, готовой продукции проявляется в необходимости лучшей организации процессов закупок и сбыта.

Воздействие фактора «научно-технический прогресс» на производственный процесс проявляется в дальнейшем его усовершенствовании и автоматизации. Изношенность машин и оборудования приводит к неэффективному задействованию производственных мощностей предприятия и, как следствие, невыполнению плановых заданий, а также к неэкономному расходованию сырья.

Развитие технологии производства осуществляется в направлении повышения качества производимой продукции, производительности применяемого оборудования, снижения отходов, брака продукции и выбросов вредных веществ, а также улучшения организации рабочих мест.

Структурно-организационные факторы представляют собой группу факторов, оказывающих воздействие на формирование структуры управляющего и управляемого процессов предприятия и их организационное построение.

Под технологией управления понимается «совокупность методов и приёмов реализации управленческих функций» [9]. Применяемая руководителями технология управления определяется воздействием различных факторов (экономическая политика в стране, специфика деятельности предприятия, технология производства и др.), но

осуществляется таким образом, чтобы в наибольшей степени обеспечить достижение конечных результатов деятельности предприятия. В нач. 90-х гг. XXв. в нашей стране произошёл, по сути, слом существующей системы хозяйствования. Руководители зачастую были просто не подготовлены к осуществлению управления в сложившихся условиях. Отсутствие необходимых навыков управления привели к углублению существовавших проблем во многих отраслях. В новых условиях у предприятий усложняются финансовые функции, усиливается роль стратегического планирования, происходят изменения и в структуре предприятия: появляются новые структурные подразделения. Все эти обстоятельства являются свидетельством воздействия фактора «изменение технологии управления» на управляющий процесс предприятия.

Как известно, управленческий труд разделяется на три категории: эвристический, операторный и административный [44]. Каждая категория управленческого труда имеет своё назначение, преобладание той или иной категории зависит от специфики деятельности предприятия. Отметим, что в последние годы намечается тенденция увеличения доли эвристического труда в структуре управленческого труда. Другой характерной особенностью изменения структуры управленческого труда явилось увеличение доли управленческих операций, выполняемых с использованием компьютерной техники. Внедрение информационных технологий в управление позволило значительно облегчить труд управленческого персонала, ускорить процесс получения информации и её обработки. При этом отметим, что вместе с экономией времени на выполнение отдельных операций, внедрение информационных технологий одновременно способствовало увеличению общего объёма выполняемых операций управленческим персоналом.

Рассматривая влияние фактора «изменение структуры управленческих кадров», отметим, что управленческий персонал предприятия можно структурировать по различным признакам: пол, возраст, религиозное мировоззрение, образование и др. В зависимости от категории персонала

наиболее эффективными и действенными будут различные методы управления.

Применяемая технология и структура управления должны отвечать требованиям производства. Система управления должна быть гибкой и своевременно реагировать на происходящие изменения в производственном процессе предприятия. Сам процесс адаптации может проявляться в оптимизации численности управленческого персонала, количества и структуры подразделений аппарата управления, объёма выполняемых управленческих процедур и т.д.

Рассмотрим подробнее структурно-организационные факторы, оказывающие влияние на управляемый процесс предприятия.

Влияние фактора «значительное изменение объёмов закупаемых ресурсов производства / объёмов сбыта готовой продукции» является одним из определяющих при формировании структуры процессов закупок / сбыта. Так, значительное увеличение объёма закупок ресурсов производства / сбыта готовой продукции, возможно, потребует поиска новых посредников, дополнительного помещения для складирования ресурсов производства / готовой продукции, а также задействования большего количества транспортных средств. Кроме того, увеличение объёма готовой продукции вызывает необходимость поиска новых рынков сбыта.

Например, переориентация на выпуск изделий с использованием новых материалов потребует организации хозяйственных связей с другими поставщиками сырья, дополнительного набора квалифицированного персонала, внесения изменений в условия хранения и транспортировки сырья / готовой продукции, расширения рынка сбыта и др. Представленный выше пример иллюстрирует влияние фактора «смена ассортимента закупаемых ресурсов производства / выпускаемой продукции» на процессы закупок и сбыта применительно ко многим отраслям.

Влияние фактора «изменение территориального размещения производства» на управляемый процесс предприятия проявляется в

необходимости учёта в закупочной / сбытовой деятельности природно-климатических и природно-ландшафтных условий размещения производства.

Воздействие фактора «развитие рынка закупок / сбыта» проявляется в увеличении количества посредников, формировании разветвлённой закупочной сети / сети распределения.

Влияние фактора «изменение масштаба производства» на производственный процесс предприятия, зачастую, сопровождается задействованием дополнительных производственных мощностей, дополнительным набором рабочих, вводом в эксплуатацию большего количества транспортных средств и т.д.

Смена ассортимента выпускаемой продукции, по сути, может означать перепрофилирование производства, которое, в свою очередь, сопровождается изменением технологии производства, а также структурой производственного процесса предприятия. Важно отметить, что в настоящее время одним из условий успешной конкуренции отечественных производителей с зарубежными аналогами является расширение ассортимента, увеличение доли импортозамещенной продукции.

В последние годы происходит усиление процессов концентрации, специализации и кооперирования производства, что для многих отраслей в настоящее время является одним из определяющих условий выживаемости.

Социально-трудовые факторы определяют социальные и трудовые условия деятельности предприятий.

Рассмотрим подробнее влияние некоторых социально-трудовых факторов на управляющий и управляемый процессы предприятия.

В настоящее время, безусловно, оказывает влияние на управляющий процесс фактор ужесточения требований к личностным характеристикам руководителей. Квалификация имеет огромное значение при подборе управленческих кадров. Эффективный руководитель - человек, который может зарядить людей идеей, придать стимул работе, в нужное время оказать необходимую поддержку и помощь. Такие личные качества руководителя

оказываются очень кстати в период критического положения дел на предприятии.

Однотипное влияние на управляемый процесс предприятия оказывает фактор ужесточения требований к квалификации персонала. Ввиду усложнения производственного процесса руководители предприятия ощущают потребность в высококвалифицированных специалистах. На успешно функционирующих предприятиях идёт жёсткая конкуренция за рабочие места. Зачастую при подборе персонала руководителем учитываются не только профессиональные, но и личностные качества, дополнительные знания и навыки.

Недовольство в общественном настроении провоцирует рабочих, неудовлетворённых существующим положением дел на предприятии, к открытому выражению своих требований, протесту. Проведение забастовок, митингов и других форм протеста может привести к приостановке производственного процесса, всё это проявления воздействия фактора «изменение настроений в обществе» на управляемый процесс предприятия. Выдвижение митингующими ультимативных требований вынудит руководство предприятия осуществлять меры по урегулированию сложившейся ситуации и поиску компромисса. Влияние рассматриваемого фактора на управляющий процесс предприятия может проявляться в частичном изменении существующей технологии управления, а также в увольнении некоторых руководителей.

Недостаток на рынке труда работников соответствующего профиля, квалификации и опыта работы может отразиться на эффективности как управляющего, так и управляемого процессов предприятия. Стоит отметить, что в настоящее время на многих предприятиях ощущается недостаток работников раубочих специальностей. Привлечение к работе «дешёвой» рабочей силы не всегда позволяет разрешить существующую проблему, так как эта мера может стать причиной снижения качественных характеристик производимой продукции.

Группа нормативно-правовых факторов своим воздействием непосредственно формирует правовые основы предпринимательской деятельности.

Среди факторов этой группы, оказывающих влияние на управляющий процесс, выделим: правила ведения бух. учёта и предоставления бух. отчётности, изменения в законодательстве о регистрации юридических лиц и ИП, изменение правил и инструкций по охране труда и др. Так как данная группа факторов оказывает однотипное влияние на управляющий процесс предприятия, остановимся подробнее на рассмотрении воздействия фактора «правила ведения бух. учёта и предоставления бух. отчётности». Эти правила устанавливают для предпринимателей единый порядок ведения бух. учёта, сроки предоставления отчётности.

На управляемый процесс оказывают влияние следующие факторы: изменение правил и инструкций по охране труда, установленные нормы и правила закупки ресурсов производства, производства и сбыта продукции и др. Рассмотрим подробнее влияние некоторых факторов.

Предприятия с «вредными» производствами должны соблюдать применяемые правила по охране окружающей среды, не превышать установленные предельно допустимые выбросы вредных веществ, в противном случае к ним могут быть применены штрафные санкции и т.д.

Следует отметить, что одной из главных проблем российской текстильной промышленности является наличие на рынке огромного объёма нелегальной продукции [29].

Группа природно-климатических факторов характеризует оказываемое на процессы предприятия природно-климатическое воздействие. Природно-климатические факторы включают в себя ряд факторов, предотвращение воздействия которых, как правило, не подвластно человеку.

К числу основных факторов, оказывающих влияние на управляющий процесс предприятия, нами относятся: участвовавшие природные катаклизмы и аномальные природно-климатические изменения. К числу основных

факторов, оказывающих влияние на управляемый процесс, отнесены: природные катаклизмы, аномальные природно-климатические изменения, уменьшение мировых запасов ресурсов, обеднение почв, загрязнение окружающей среды и др.

Природные катаклизмы, аномальные природно-климатические изменения могут нанести существенный ущерб находящемуся в зоне поражения предприятию. Воздействие этих факторов может явиться причиной приостановки и даже прекращения деятельности служб или предприятия в целом. Воздействие неблагоприятных температурно-влажностных условий применительно к текстильной отрасли негативно сказывается на урожайности хлопчатника, льна. Воздействие данного фактора на управляемый процесс предприятия, в первую очередь, проявляется в увеличении закупочных расходов на отдельные категории ресурсов производства, расходов на очистительные сооружения, разработку экологически чистых продуктов.

Загрязнение окружающей среды в будущем может явиться серьёзной проблемой для человечества. Руководители предприятий с «вредными» производствами вынуждены внедрять технологии производства, позволяющие существенно сократить выбросы вредных веществ в атмосферу. Внедрение современных очистительных сооружений на производстве требует значительных финансовых расходов, но не все руководители способны изыскать необходимые средства и готовы их использовать.

В последнее время становится актуальной проблема уменьшения мировых запасов ресурсов. Рост населения Земли и существенно возросшие за последние годы потребности населения привели к колоссальному росту потребляемых ресурсов. Их неэкономное использование в ряде стран за последние годы привело к практическому их исчерпанию. Руководство предприятия в сложившихся условиях будет вынуждено внедрять технологии производства, позволяющие минимизировать потери ресурсов и их неэффективное использование.

Проведённый анализ показал, что разработку эффективных мер по повышению конкурентоспособности деятельности предприятия следует осуществлять с учётом воздействия факторов на его бизнес-процессы.

2 Анализ бизнес-процессов ООО «Акварель»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

Общество с ограниченной ответственностью «Акварель» было создано 21 марта 2006 года. Предприятие учреждено в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО «Акварель» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ, срок его деятельности неограничен.

По организационно-правовой форме рассматриваемое торговое предприятие является обществом с ограниченной ответственностью.

ООО «Акварель» является коммерческой организацией, основной целью которой является извлечение прибыли, насыщение рынка продукцией, товарами и услугами с высокими потребительскими свойствами.

Основными видами деятельности ООО «Акварель» являются:

- оптовая и розничная торговля продуктами питания, прохладительными напитками, пивом и табачными изделиями, товарами народного потребления;
- оптовая и розничная торговля спиртными напитками;
- торгово-закупочная и коммерческо-посредническая деятельность;
- открытие сети магазинов и других торговых точек.

ООО «Акварель» расположено по адресу: Самарская область, г. Самара, туп. Управленческий, д.7.

Деятельность организации регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации, Конституцией РФ, законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом предприятия и иными законодательными актами, регулирующими деятельность обществ с ограниченной ответственностью.

Имущество ООО «Акварель» составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в

самостоятельном балансе.

Основной целью создания общества является организация рентабельной деятельности, и получение прибыли, используемой в интересах членов общества, а также для развития и расширения сферы его деятельности и укрепления финансового положения.

Органами управления ООО «Акварель» являются общее собрание Участников общества: директор (единоличный исполнительный орган).

Для осуществления текущей деятельности предприятием открыт расчетный счет во Самарском отделении Сбербанка России. Как юридическое лицо, ООО «Акварель» зарегистрировано в Межрайонной ИФНС №6 по Самарской области.

Основные показатели деятельности организации представлены в таблице 2.1. Организация как объект управления описывается на основе ряда параметров, число и состав которых зависит от целей описания.

Из данных таблицы 2.1 видна тенденция снижения выручки с 2013 по 2015 год, на 5,07 млн.руб. или 15,07%, при снижении себестоимости на 1,21 млн.руб. или 8,06%. Валовая прибыль за период с 2013 по 2015 год сократилась на 3,86 млн.руб, управленческие расходы выросли на 0,31 млн.руб, а коммерческие сократились на 0,36млн.руб. В результате чистая прибыль за 2 года снизилась на 0,74млн. руб или на 23,6%. Причиной такого снижения является замедление экономики и снижение покупательского спроса.

За два года наблюдалось и снижение оборотных активов на 2,5 млн. руб., при этом численность сократилась на 3 человек и фонд оплаты труда снизился на 0,11 млн.руб. При этом средняя заработная плата выросла на 19%. Показатели рентабельности продолжали свое снижение при росте затрат на рубль выручки. Укрупненные характеристики исследуемой компании приводятся ниже. Основная функция – продажа и доставка продуктов питания по магазинам названных регионов.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Акварель»

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка ¹ , млн.руб.	33,64	30,56	28,57	-3,08	-9,16%	-1,99	-6,51%	-5,07	15,07%
2. Себестоимость продаж ¹ , млн.руб.	15,02	14,92	13,81	-0,10	-0,67%	-1,11	-7,44%	-1,21	-8,06%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), млн.руб.	18,62	15,64	14,76	-2,98	-16,00%	-0,88	-5,63%	-3,86	20,73%
4. Управленческие расходы ¹ , млн.руб.	6,32	6,58	6,63	0,26	4,11%	0,05	0,76%	0,31	4,91%
5. Коммерческие расходы ¹ , млн. руб.	4,5	4,11	4,14	-0,39	-8,67%	0,03	0,73%	-0,36	-8,00%
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	7,8	4,95	3,99	-2,85	-36,54%	-0,96	-19,39%	-3,81	48,85%
7. Чистая прибыль ¹ , млн. руб.	3,14	2,56	2,4	-0,58	-18,47%	-0,16	-6,25%	-0,74	23,57%
8. Основные средства, млн. руб.	14,67	15,23	15,23	0,56	3,82%	0,00	0,00%	0,56	3,82%
9. Оборотные активы ² , млн. руб.	12,3	10,1	9,8	-2,20	-17,89%	-0,30	-2,97%	-2,50	20,33%
10. Численность ППП, чел.	51	47	48	-4,00	-7,84%	1,00	2,13%	-3,00	-5,88%
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , млн. руб.	17,45	17,25	17,34	-0,20	-1,15%	0,09	0,52%	-0,11	-0,63%
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	0,66	0,65	0,60	-0,01	-1,42%	-0,06	-8,46%	-0,06	-9,76%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	342,16	367,0	361,25	24,86	7,27%	-5,77	-1,57%	19,09	5,58%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,29	2,01	1,88	-0,29	-12,50%	-0,13	-6,51%	-0,42	18,19%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,73	3,03	2,92	0,29	10,63%	-0,11	-3,65%	0,18	6,59%
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	9,33	8,38	8,40	-0,96	-10,25%	0,02	0,28%	-0,93	10,00%
17. Рентабельность производства, %	53,17	32,50	26,20	-0,21	-38,87%	-0,06	-19,39%	-0,27	50,73%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	76,81	83,80	86,03	6,99	9,10%	2,23	2,66%	9,22	12,00%

Функциональная организационная структура управления торговой компании представлена на рисунке 2.1.

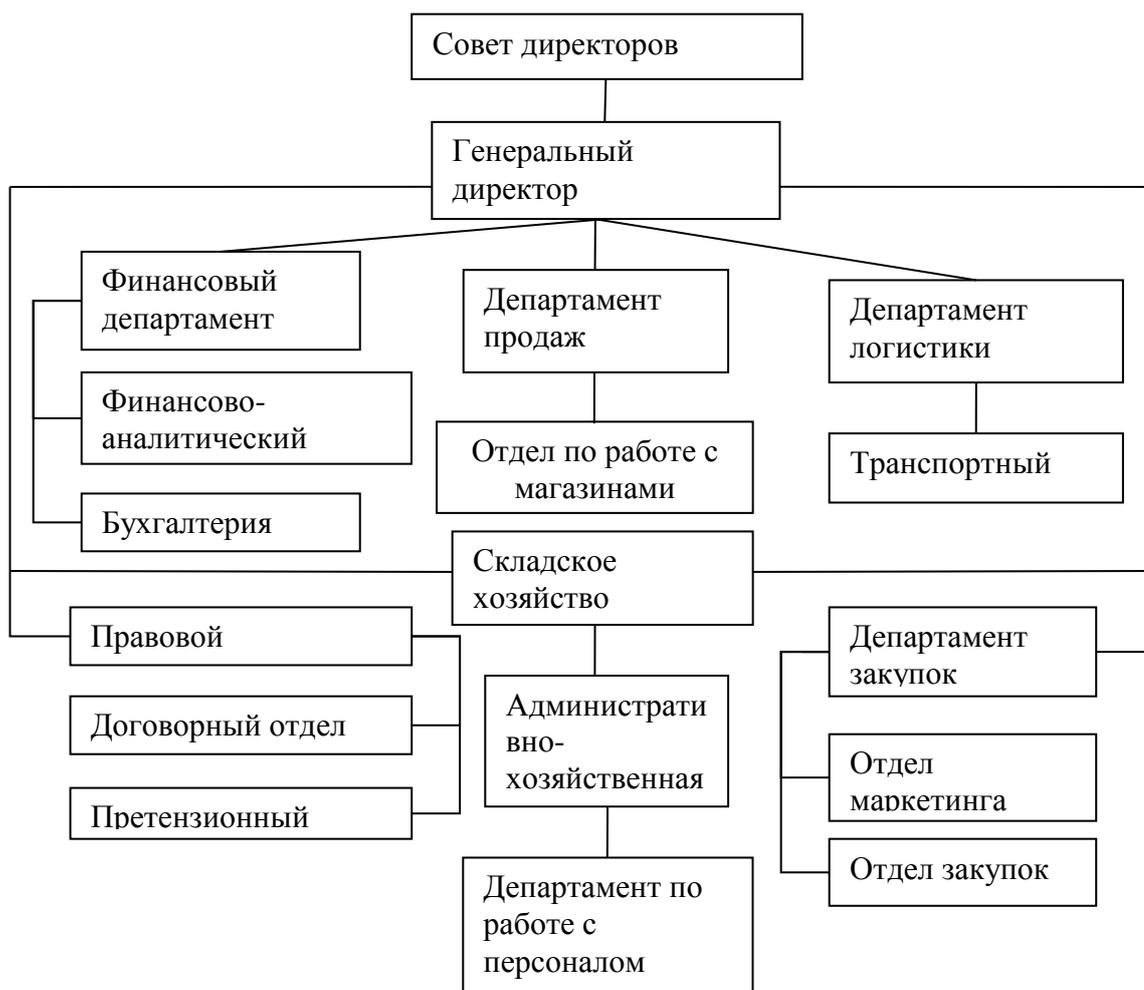


Рисунок 2.1 - Оргструктура ООО «Акварель»

Организационная структура состоит из подразделений:

- департамент закупок. Включает в себя: Отдел маркетинга и Отдел закупок. Количество работников – 5 человек.
- департамент логистики. Состоит из Транспортного и Таможенного отделов. Количество работников – 8 человек.
- правовой департамент. Включает в себя Договорной отдел и Претензионный отдел. Количество работников – 2 человека.
- департамент продаж. Включает в себя Отдел по работе с магазинами. Количество работников – 6 человек.

- департамент по работе с персоналом. Количество работников – 3 человека.

- административно-хозяйственная служба. Количество работников – 3 человека.

- финансовый департамент. Включает в себя Бухгалтерию и Финансово-аналитический отдел. Количество работников – 6 человек.

- складское хозяйство. Количество работников – 15 человек.

Капитал торговой компании обеспечен собственными финансовыми ресурсами на 50%, а также заемными финансовыми ресурсами на 50%.

Для осуществления ежедневного процесса логистики у компании имеется в наличии три грузовых автомобиля, а также два электрокара на складской территории.

Достоинством организационной структуры ООО «Акварель», сформированной по функциональному признаку, является ее специализация на определенных действиях, что создает возможности их более глубокого освоения и технической формализации, и ограниченное число работников, что дает возможность сосредоточения каждым на выполняемых им функциях и контроля за их осуществлением, а также способствует быстрой передаче информации.

2.2 Оценка бизнес-процессов в организации

Рассмотрим описание бизнес-процесса торговой компании «как есть» (модель «as is»).

На данном этапе осуществляется систематизация процессов организации. Ответы на основные вопросы, которые необходимо получить на этом этапе заключаются в следующем:

- главные процессы в деятельности организации;
- соотнесение этих процессов с процессами потребителей и поставщиков;

- перспективные бизнес-процессы организации;
- изменяемые бизнес-процессы, и сроки, в которые они должны быть изменены.

Важно выявить вопросы потребителей, запланировать мероприятия, необходимые для их учета, а главное для обоснования целесообразности конкретных организационных изменений, непосредственно ориентированных на удовлетворение потребительского спроса. Важно то, что на этом этапе решается задача моделирования организационных процессов и выявления последствий изменений, определения факторов, способным помешать работе, а также затрат и ожидаемых результатов.

Также определяются издержки по каждому виду деятельности, объем и периодичность выполнения функций процесса. Полученная информация используется для ориентировочных расчетов годовых затрат по отдельным функциям процесса, а также их удельный вес в общих издержках бизнес-процесса организации.

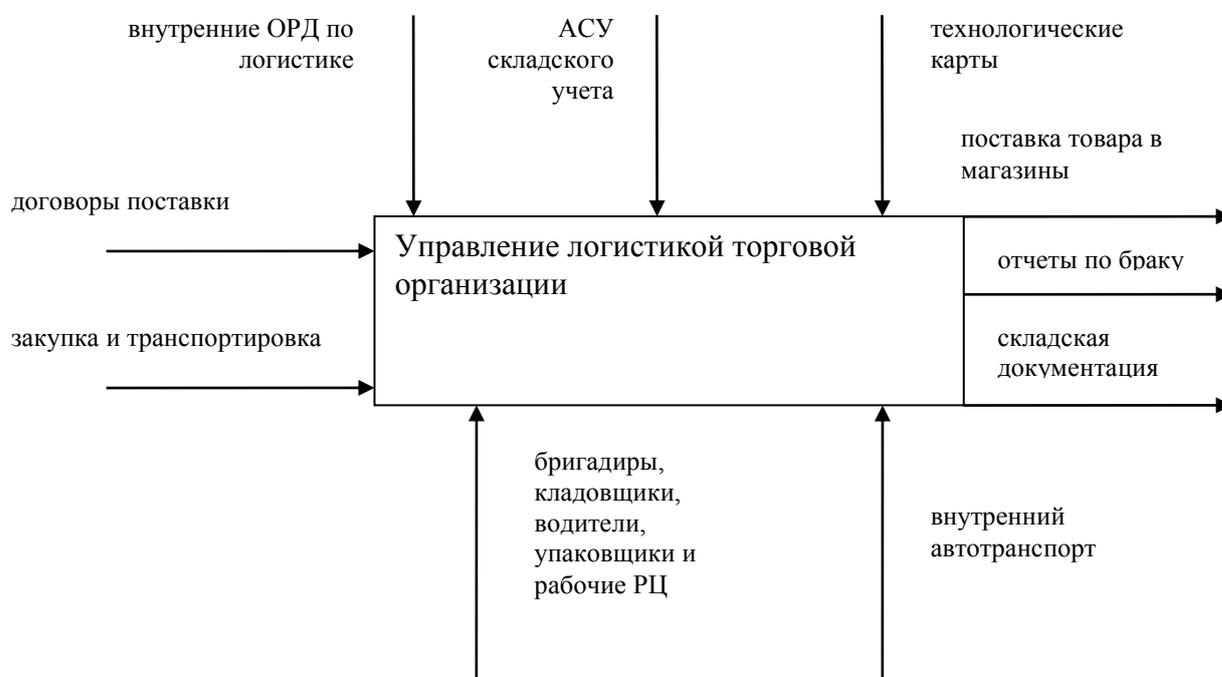


Рисунок 2.2 - Контекстная диаграмма процесса складирования и отгрузки товаров (РЦ – распределительный центр)

Далее представлен бизнес-процесс, описанный с использованием стандартов IDEF0 и IDEF3 (рисунок 2.2).

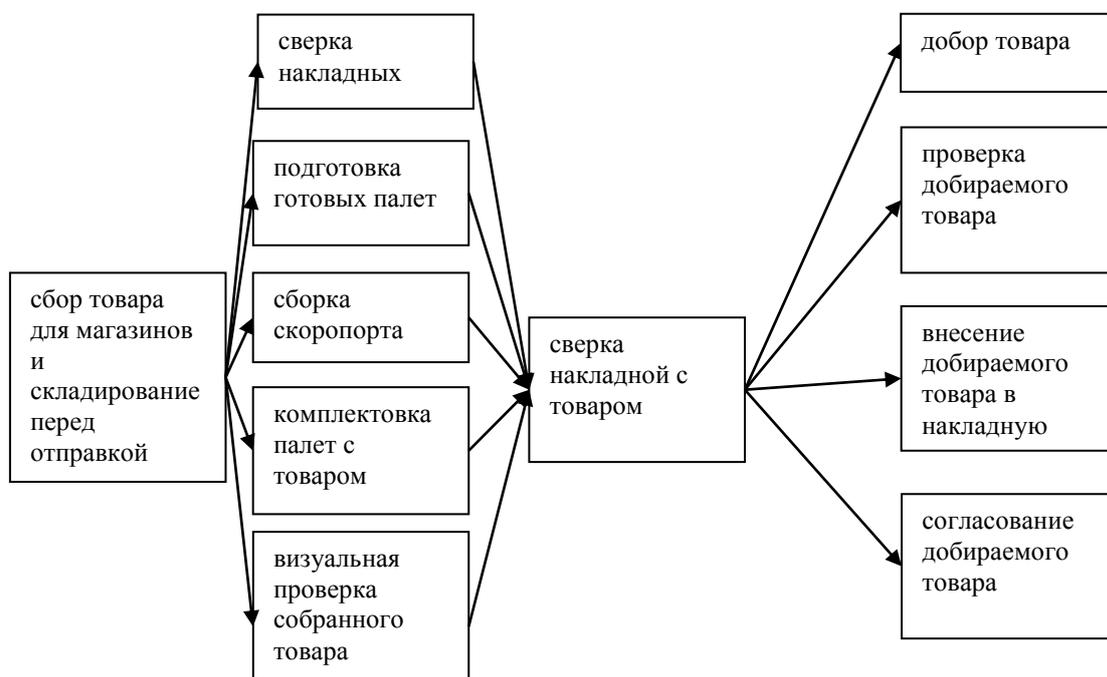


Рисунок 2.3 - Диаграмма - Начало процесса («Собирание товаров»)

Следует определить необходимость в реинжиниринге бизнес-процессов с позиции его воздействия на поставленные перед проектной группой цели.

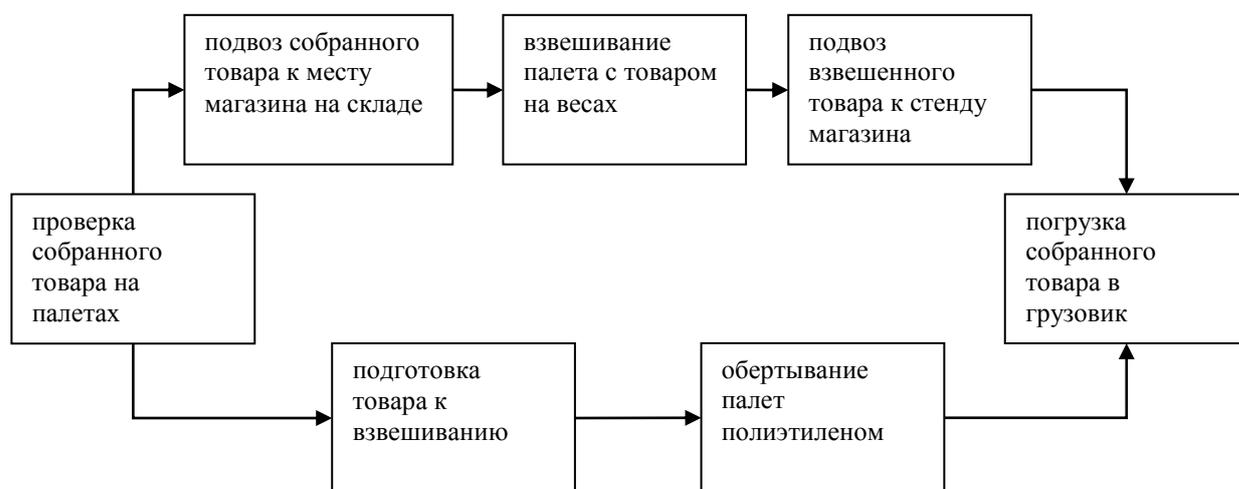


Рисунок 2.4 - Диаграмма - Продолжение процесса («Проверка товара»)

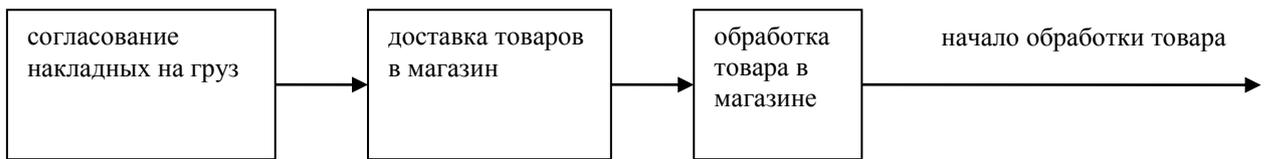


Рисунок 2.5 - Диаграмма - Продолжение процесса («Доставка товаров в магазины»)

Выявляются приоритеты и рассчитывается необходимость в потребляемых ресурсах. Для этого используется многосторонний подход, учитывающий время, затраты, трудности и риски в ходе реорганизационных процессов. Когда приоритеты установлены, планируются этапы реализации каждого организационного решения.

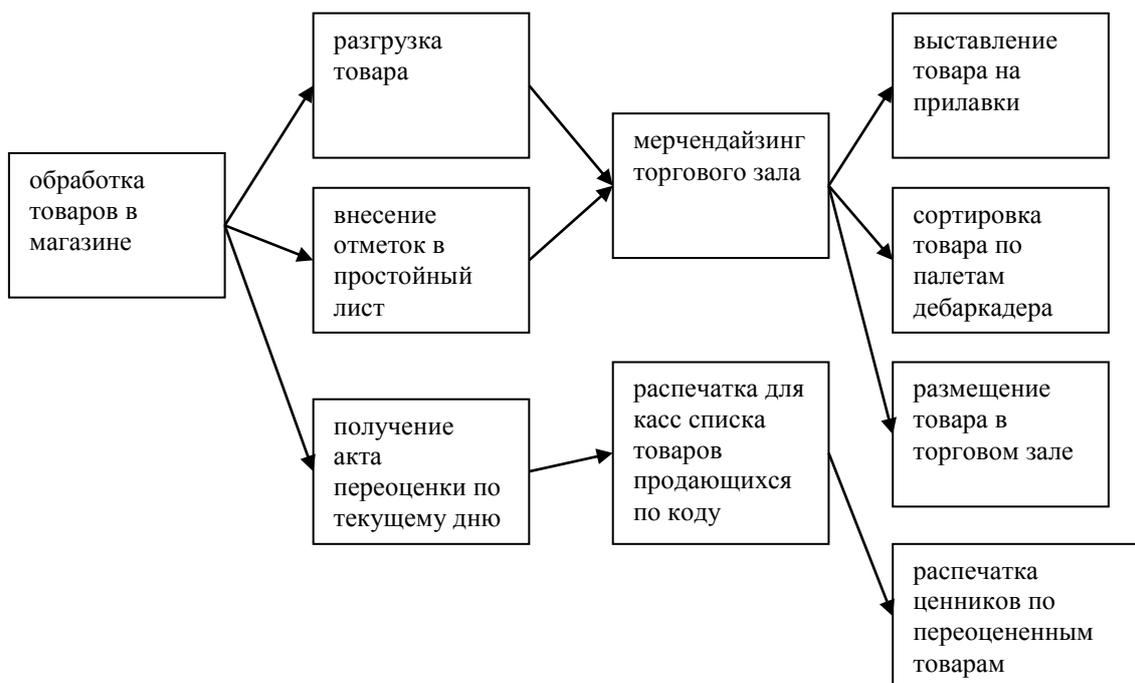


Рисунок 2.6 - Диаграмма Продолжение процесса («Обработка товара в магазине»)

Описание бизнес-процесса делится на два этапа: текстовое описание и схематическое представление текстового описания. В данном случае исследуется процесс подпроцесс бизнес-процесса компании,

осуществляющей торгово-закупочную деятельность. Данный подпроцесс описывает экземпляры, исполняющие действия, связанные с осуществлением учетных складских операций (логистические процедуры).

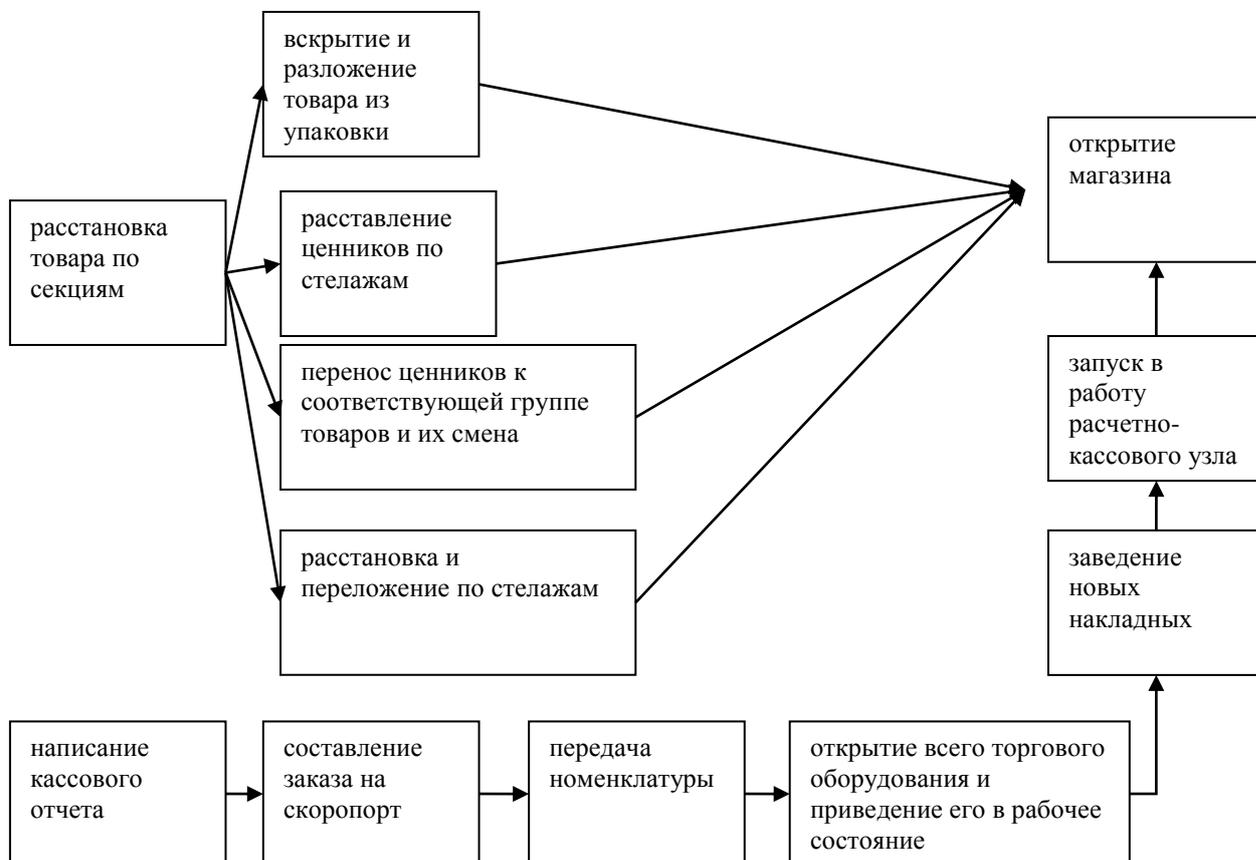


Рисунок 2.7 - Диаграмма Завершение процесса («Открытие магазина»)

Для работы над проектом по реинжинирингу бизнес-процессов необходимо сформировать проектную группу, состоящую из консультантов, которые занимаются вопросами бизнес-моделирования и финансовых консультантов (в проектной группе ставится задача проведения функционально-стоимостного анализа). При осуществлении проекта кроме внешних консультантов нужно привлекать к работе внутренних специалистов компании-заказчика, которые непосредственно исполняют моделируемый процесс работы.

Работа проектной группы должна быть разделена на десять этапов, которые представлены на рисунке 2.8

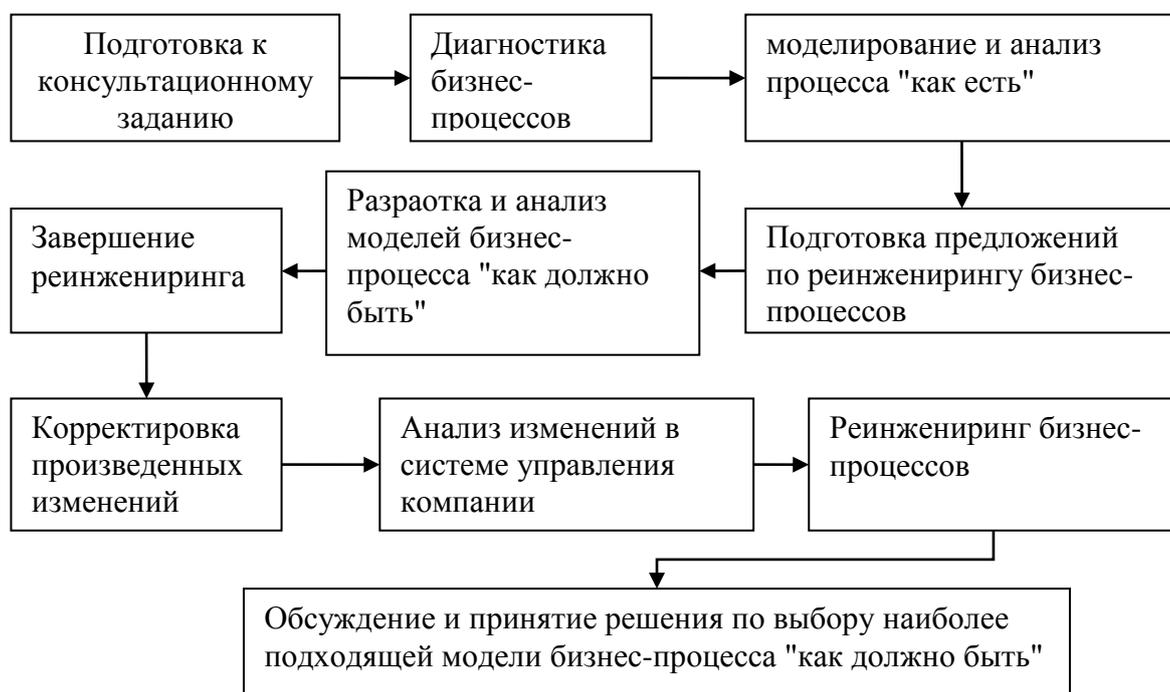


Рисунок 2.8 - Процесс осуществления проекта по реинжинирингу бизнес-процессов

Процесс осуществления проекта по реинжинирингу бизнес-процессов включает следующие этапы:

1. Подготовку к консультационному заданию.
2. Диагностику бизнес-процессов.
3. Создание модели бизнес-процесса «как есть» и его анализ. Функционально-стоимостной (попроцессный) анализ.
4. Подготовку рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процесса.
5. Разработку моделей бизнес-процесса «как должно быть» и их анализ. Функционально-стоимостной (попроцессный) анализ.
6. Обсуждение и принятие решения по выбору наиболее подходящей модели бизнес-процесса «как должно быть».
7. Реинжиниринг бизнес-процессов.

8. Анализ изменений в работе компании.

9. Корректировку изменений.

10. Завершение реинжиниринга.

В результате работы группы консультантов должна появиться «новая» организация, с новыми возможностями и перспективами. В этом случае в организации должны высвободиться дополнительные финансовые ресурсы, которые будут вложены в основные средства, в основное производство и капитальные блага.

Результатом работы проектной группы должны явиться следующие рабочие материалы:

- деловая стратегия компании;
- регламенты всех процессов компании;
- документальное оформление новой организационной структуры управления – положения о структурных подразделениях, должностные инструкции.

Затем поэтапно нужно проследить, каким образом можно осуществить проект по реинжинирингу бизнес-процессов, и в качестве объекта исследования можно взять торгово-закупочную компанию, имеющую собственную сеть магазинов.

Методика по процессно-стоимостного анализа модели бизнес-процесса «как есть» является основополагающей при выделении подпроцессов с превышением нормативных показателей издержек. Результаты процессно-стоимостного анализа являются основой этапа реинжиниринга бизнес-процессов рассматриваемой организации. Данный бизнес-процесс может быть сгруппирован следующим образом:

1. Основные для организации подпроцессы (подпроцессы, без которых невозможно достижение целей организации).

2. Второстепенные подпроцессы (подпроцессы, которые возникают в любой организации в силу ее роста, бюрократизации).

3. Анализ бизнес-процесса. В этом случае рассматривается модель процесса «как есть», описанная методом стандарта IDEF. В связи с этим для анализа бизнес-процессов используется метод SADT (structured analysis and design technics) бизнес-процессов организации.

4. Анализ и группировка издержек. На данном этапе целью является сбор всех издержек и распределение их по группам, которые присутствуют в исследуемой экономической модели организации и модели бизнес-процессов. Издержки должны быть собраны и распределены внутри организации на максимально нужном структурном уровне. Данные по существующим издержкам можно выявить с помощью опроса руководителей среднего уровня и изучения финансовой документации.

Изучение издержек организации проводится по следующим направлениям: характеристика источников учета финансовых показателей организации; изучение различные категории издержек.

Бухгалтерская документация, документация по управленческому учету, система бюджетирования и другие виды финансовой отчетности относятся к источникам учета финансовых показателей.

Существуют несколько категорий издержек, которые могут быть определены для модели бизнес-процесса.

Каждая из этих категорий представляет разнообразные характеристики, которые отличаются друг от друга в своем воздействии на финансовые показатели организации. Целью этой процедуры является выявление наиболее показательных групп издержек из существующей информации о финансовом состоянии.

В Таблице 2.2 приведены издержки компании по месяцам. Из таблицы можно сделать вывод о стабильной динамике изменения финансовых результатов анализируемой торговой компании.

3. Перераспределение издержек по организационным элементам. Каждый организационный элемент осуществляет одну из трех функций: управленческая, производственная и вспомогательная. В нашем случае

основные функции, указанные выше, отражены в каждом из анализируемых организационных элементов.

Таблица 2.2. - Итоговая годовая аналитическая таблица издержек компании по месяцам 2015 года (тыс.рублей)

Период / Статьи затрат	январь.15	февраль.15	март.15	апрель.15	май.15	июнь.15	июль.15	август.15	сентябрь.15	октябрь.15	ноябрь.15	декабрь.15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Материалы и комплектующие	1275	935	995	1105	1063	595	638	821	1020	595	553	680
Сдельная заработная плата	170	170	170	170	298	391	425	553	595	213	170	213
Суммарные прямые издержки	1445	1105	1165	1275	1360	986	1063	1374	1615	808	723	893
Административные издержки	425	425	425	510	510	510	595	595	595	680	680	680
Производственные издержки	298	298	298	298	425	425	468	553	595	595	595	595
Маркетинговые издержки	315	340	340	340	340	340	340	340	340	340	383	383
Заработная плата управленческого персонала	510	510	510	510	510	510	510	510	595	595	595	595
Заработная плата производственного персонала	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Заработная плата маркетингового персонала	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Суммарные постоянные издержки	2482	2508	2508	2593	2720	2720	2848	2933	3060	3145	3188	3188
Итого	3927	3613	3672	3868	4080	3723	3910	4306	4675	3953	3910	4080

Выявленные издержки группируются традиционным образом, с выявлением: прямых издержек, постоянных издержек, переменных издержек, полных издержек, издержек распределения.

В Таблице 2.3 показано распределение издержек по структурным подразделениям.

Суммарный годовой показатель издержек структурного подразделения «Складское хозяйство» составил 13626200 рублей. Данное структурное подразделение является наиболее затратным, хотя не относится к функции

«производство», т.е. не производит конечного результата (готовой продукции, прибыли).

Таблица 2.3 - Распределение издержек по организационным элементам (тыс.рублей)

Организационные элементы / Виды издержек	Департамент закупок	Департамент логистики	Правовой департамент	Департамент продаж	Департамент по работе с персоналом	Административно-хозяйственная служба	Финансовый департамент	Складское хозяйство
Материалы и комплектующие	0	6800	0	0	0	850	0	2623,1
Сдельная заработная плата	0	425	0	425	0	0	0	2703
Суммарные прямые издержки	0	7225	0	425	0	850	0	5326,1
Административные издержки	680	680	425	1275	595	680	850	1445
Производственные издержки	1275	850	0	595	0	0	0	2720
Маркетинговые издержки	4139,5	0	0	0	0	0	0	0
Заработная плата управленческого персонала	1020	1020	510	1020	680	595	1020	595
Заработная плата производственного персонала	0	2550	0	0	0	1700	0	5950
Заработная плата маркетингового персонала	1020	0	0	0	0	0	0	510
Суммарные постоянные издержки	8134,5	5100	935	2890	1275	2975	1870	11220

Применяя экономические категории, структурное подразделение «Складское хозяйство» является центром затрат. Поэтому для анализа появился дополнительный довод в пользу детального изучения бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети».

4. Перераспределение организационных издержек по элементам бизнес-процесса.

Метод перераспределения организационных издержек по элементам бизнес-процесса в большей степени носит субъективный характер.

Субъективность заключена в том, что не существует прямых объективных взаимоотношений между моделью бизнес-процесса и организационной структурой, которые могут подвергаться расчетам и измерениям. Команда по реинжинирингу в большей степени обладает данными о том, какая функция процесса относится к тому или иному организационному элементу.

Для получения данных, которые используются для последующего перераспределения организационных издержек по элементам бизнес-процесса, были применены методики опроса структурных подразделений, в частности «Складского хозяйства».

Издержки сгруппированы и распределены по соответствующим классам бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товара со склада в магазины сети».

Затем необходимо перераспределить эти же издержки, но уже по экземплярам бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети».

В рассматриваемой модели бизнес-процесса выделены следующие экземпляры: сборка товара; проверка товара; доставка товара в магазин; обработка товара в магазине; открытие магазина.

Наибольший объем издержек находится в экземплярах бизнес-процесса «Обработка заказа и отгрузка товара со склада в магазины сети»: «Сборка товара» 4773600 рублей и «Доставка товара в магазин» – 4178600 рублей.

5. Детерминация затрат по выходам бизнес-процесса, рассчитанная на единицу выхода экземпляра бизнес-процесса. В данном разделе произведем калькуляцию затрат на единицу выпуска бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети». В этом случае единицей выпуска будем принято считать стоимость обслуживания одного магазина. После получения результата калькуляции по методике ФСА производится сравнение месячных показателей с данными традиционного учета.

В начале калькуляции затрат на единицу обслуживания магазина необходимо подготовить данные о нормативах изучаемого бизнес-процесса.

Далее представлены таблицы калькуляции ежемесячных затрат на осуществление единицы процесса (т.е. обслуживание одного магазина в условных единицах).

Далее производится разнесение экземпляров бизнес-процесса относительно класса бизнес-процесса первого уровня «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети», что позволит определить объем участия конкретного экземпляра бизнес-процесса и рассчитать индивидуальные затраты на единицу процесса (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Объем участия экземпляров бизнес-процесса, порождающих накладные расходы

Класс бизнес-процесса первого уровня / Экземпляры бизнес-процесса	Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети (%)	Результат расчета затрат экземпляров бизнес-процесса (в рублях)
1	2	3
«Сборка партии товара» (100%)	40	7637,25
«Проверка товара» (100%)	20	1655,8
«Доставка товара в магазин сети» (100%)	20	3342,2
«Обработка товара в магазине» (100%)	15	1979,65
«Открытие магазина в начале операционного дня» (100%)	5	342,55

Расчет затрат каждого экземпляра бизнес-процесса производится в следующей последовательности.

Из таблицы 2.4 в итоговой строке берется показатель, соответствующий названию экземпляра. Например, затраты экземпляра бизнес-процесса «Сборка партии товара» равны 7637,25 руб. Затем этот показатель умножается на коэффициент участия данного экземпляра в классе бизнес-процесса первого уровня (в данном случае коэффициент равен 0,4 или 40%). Расчет состоит в следующем: $7637,25 * 0,4 = 3054,9$ рублей. Полученный результат показывает затраты по сборке товара внутри класса первого уровня. Далее для определения показателя затрат на единицу

процесса нужно затраты по сборке товара, полученные в предыдущем примере, разделить на количество отгрузок товара в магазин сети (см. табл. 2.5). Расчет показателя заключается в следующем: $1909440/250 = 7637,76$ рублей на единицу процесса.

Подобным образом производятся расчеты по остальным экземплярам процесса, которые приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Расчет затрат на единицу выпуска бизнес-процесса

Класс бизнес-процесса первого уровня / Экземпляры бизнес-процесса	Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети (ед. обслуживания, руб.)
Материалы, техника, комплектующие и расходные материалы	873,8
Прямые затраты труда	3252,1
Накладные расходы по эксплуатации оборудования	62,05
«Сборка партии товара» (100%)	7637,25
«Проверка товара» (100%)	1655,8
«Доставка товара в магазин сети» (100%)	3342,2
«Обработка товара в магазине» (100%)	1979,65
«Открытие магазина в начале операционного дня» (100%)	342,55
Итого: стоимость ед. бизнес-процесса (т.е. обслуживания одного магазина)	19145,4

Получив данные по затратам экземпляров бизнес-процесса, представляется возможность произвести итоговый расчет стоимости единицы процесса, которая рассчитывается суммированием показателей экземпляров бизнес-процесса, материалов и комплектующих, прямых затрат труда и накладных расходов по эксплуатации оборудования. Результаты представлены в таблице 2.5.

В результате расчетов стоимость процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» в месяц составит 4786350 руб., т.е. стоимость единицы процесса 19145,4 руб., умноженная на коэффициент использования – 250. Средние организационно-производственные затраты компании в месяц составляют 4018800 руб.

Учитывая, что данные по издержкам: прямым, косвенным, постоянным компании были получены путем изучения отчетности компании, которая

ведется традиционным способом, можно сделать вывод о неточностях традиционного представления данных об издержках. Среднегодовые затраты на складское хозяйство составляют 16546100 руб. (таблица 2.6). Согласно традиционному учету затрат средние издержки на складское хозяйство в месяц составляют 1378870 руб. Разница наглядно представлена в таблице 2.6. Из таблицы видно, что разница между функционально-стоимостным анализом и традиционным учетом значительна.

Таблица 2.6 - Разница между видами учета

Тип расчета / Статья затрат	Традиционный учет	Функционально-стоимостный учет
«Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети», руб.	1378870	16546100

Без анализа временных затрат полноценных выводов и предложений по совершенствованию модели бизнес-процесса «как есть» сделать будет невозможно. В процессе сбора данных по издержкам компании для осуществления ФСА в складском хозяйстве было проведено хронометрирование основных экземпляров бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети».

Общая продолжительность времени, затрачиваемого на осуществление бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» составляет примерно 11 часов рабочего времени.

На основе проведенного анализа бизнес-процессов организации можно сделать вывод о значительных затратах связанных с обработкой и доставкой заказов со склада в магазины сети. В третьем разделе будут предложены мероприятия направленные на сокращении издержек и оптимизацию бизнес-процессов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в организации

3.1 Предложения по реинжинирингу бизнес-процесса организации

Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процесса следующие: во-первых, приоритетность – основополагающие изменения, которые согласно советам команды по реинжинирингу, необходимо предложить для радикального улучшения работы складского хозяйства компании; во-вторых, функциональность – рекомендации, которые будут иметь реальное практическое воплощение в жизнь. Опираясь на проведенный анализ бизнес-процесса «как есть», который осуществлялся на основе построения модели процесса с использованием стандарта IDEF и функционально-стоимостного анализа, команда по реинжинирингу выявила недостатки в существующей работе складского хозяйства компании (недостатки опускаются).

Если рассматривать определение реинжиниринга по М. Хаммеру и Дж. Чампи [48] как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в важнейших основных показателях, так как: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность», нужно произвести «радикальное» изменение, которое существенно изменит бизнес организации.

В этом случае действием, которое носит радикальный характер, будет являться отказ от складского хозяйства как организационного элемента.

Это решение явилось результатом исследовательской работы, касающейся отечественного и мирового опыта работы крупных производственно-торговых организаций. Был изучен опыт компаний Ford Motors, 3M, IBM, которые также произвели реинжиниринг бизнес-процессов логистической системы, основываясь на материалах М. Хаммера, Дж. Чампи.

Сокращение складского хозяйства позволит достичь следующих результатов:

1. Уменьшить издержки.
2. Повысить оперативность в доставке товара в магазины сети по принципу «just in time».
3. Сократить персонал компании.
4. Повысить уровень автоматизации производственно-хозяйственной деятельности.
5. Сократить количество поставщиков компании. Выбор наиболее подходящих для новой компании условий поставки и соответственно новых поставщиков.
6. Новые возможности экспансии торговой сети компании в регионе.

Новую модель бизнес-процесса можно построить на основе диаграммы действий и потоков событий, используя перераспределение функции складского хозяйства на центральный офис торговой компании и компании поставщиков. Функциональная модель бизнес-процесса «как должно быть» изображена на рисунке 3.1.

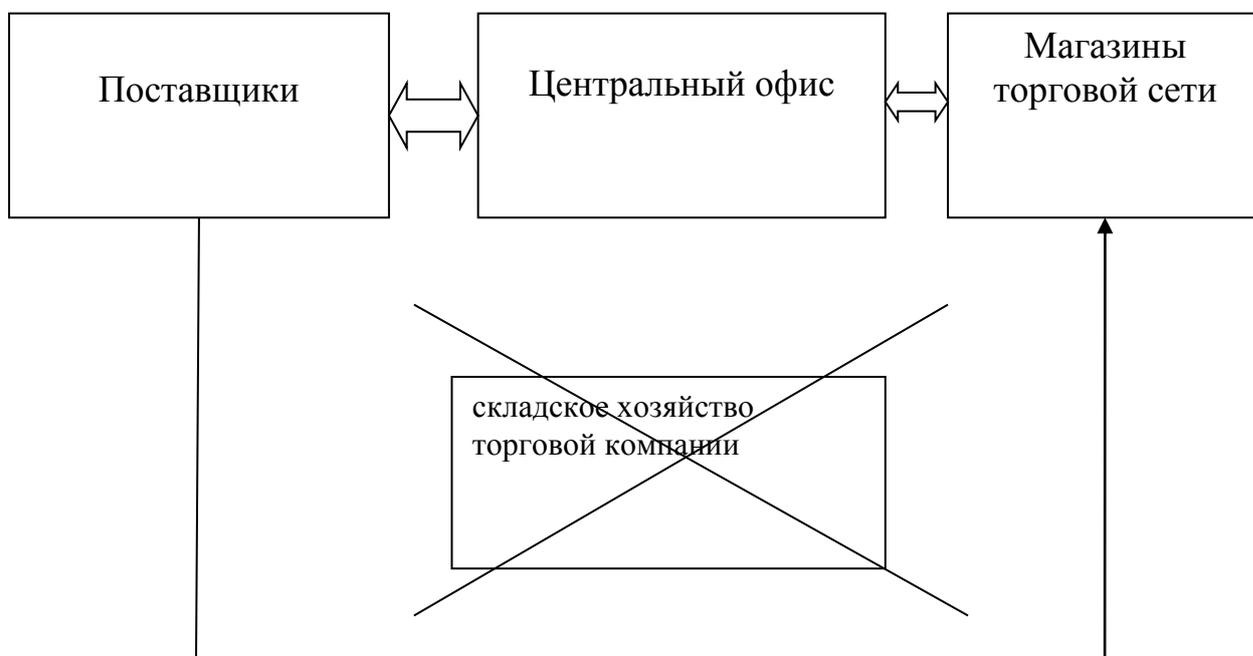


Рисунок 3.1 - Функциональная модель бизнес-процесса «как должно быть»

Поставка товара в магазины торговой сети со складского хозяйства торговой компании, как функция должна перейти к поставщику.

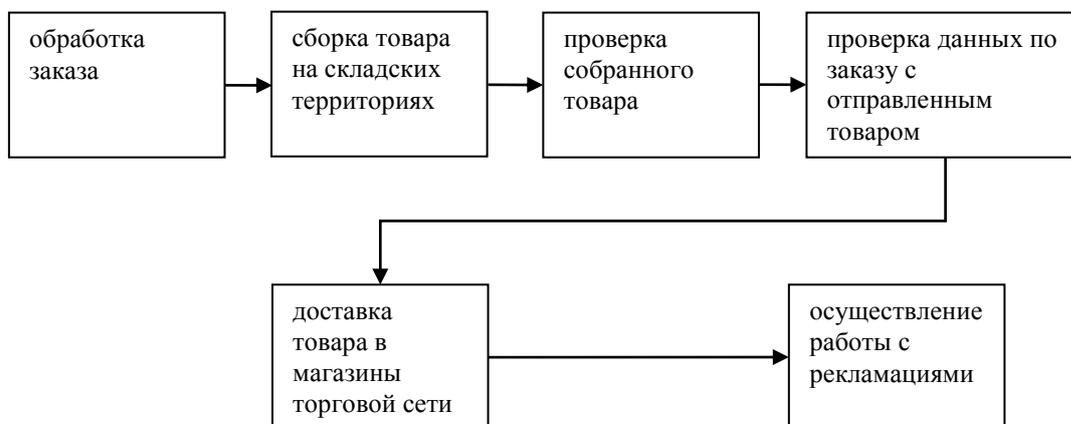


Рисунок 3.2 - Диаграмма функциональная модель бизнес-процесса «как должно быть». «Поставщик»

На основе полученного перераспределения функций были построены модели бизнес-процесса «как должно быть», связывающие между собой трех субъектов бизнес-процесса – поставщика, центральный офис, магазин (рис.3.2- 3.4).

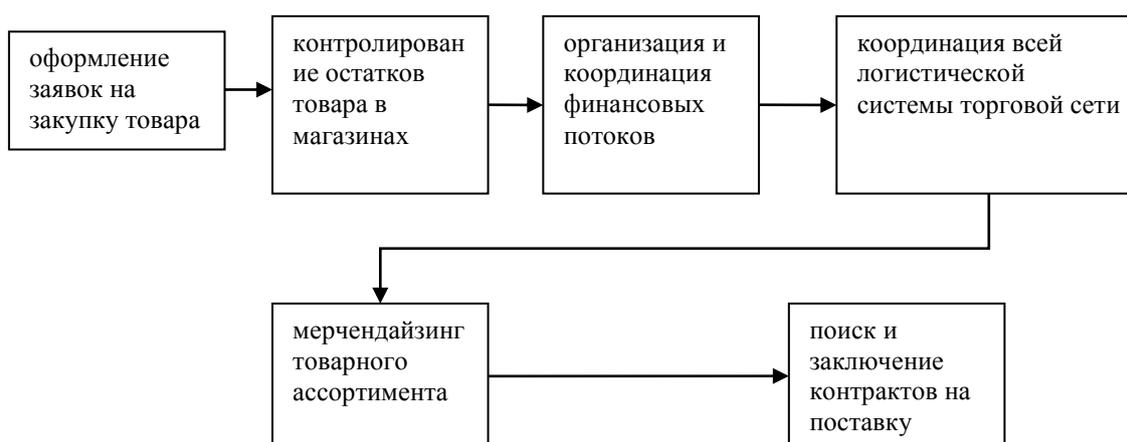


Рисунок 3.3 - Диаграмма функциональная модель бизнес-процесса «как должно быть». «Центральный офис» (Торговый оператор)

На рисунках 3.2-3.4. изображены диаграммы функциональной модели бизнес-процесса «как должно быть»: «поставщик», «центральный офис», «магазин». Все три диаграммы созданы на основе методики IDEF0.

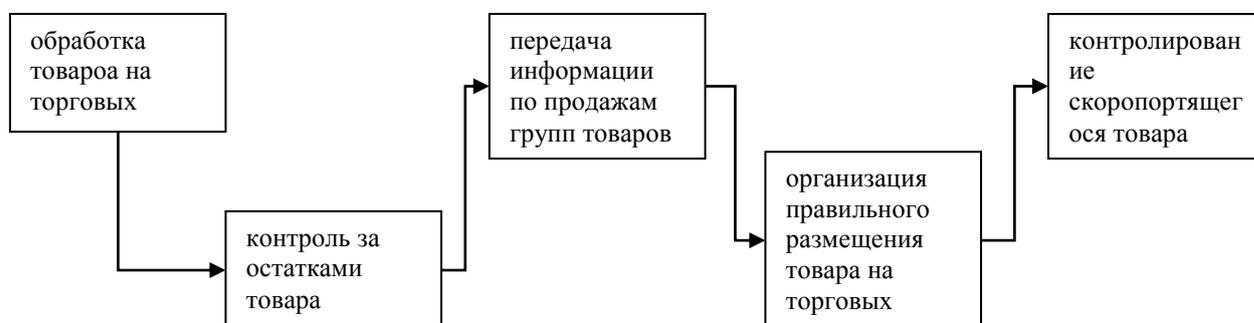


Рисунок 3.4 - Диаграмма функциональная модель бизнес-процесса «как должно быть». «Магазин»

При проведении функционально-стоимостного анализа второго уровня на этапе моделирования процесса «как должно быть» выполняются расчеты по перераспределению организационных издержек по элементам бизнес-процесса (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Распределение издержек субъектов «Центральный офис» и «Магазин» по классам бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» (в год, тыс. руб.)

Классы бизнес-процессов / Виды издержек	Процесс, связанный с обслуживанием магазинов		Процесс, связанный с закупкой сырья и расходных материалов		Процесс, связанный с обслуживанием технологического складского оборудования	
	Центр. офис	Магазин	Центр. офис	Магазин	Центр. офис	Магазин
1	2	3	4	5	6	7
Материалы и комплектующие	688,5	187	773,5	0	0	0
Сдельная заработная плата	0	0	0	0	0	0
Административные издержки	178,5	102	0	0	0	0

Продолжение таблицы 3.1

Производственные издержки	0	0	0	0	0	0
Маркетинговые издержки	620,5	0	127,5	0	0	0
Заработная плата управленческого персонала	654,5	467,5	187	0	0	0
Заработная плата производственного персонала	0	372,3	0	0	0	0
Заработная плата маркетингового персонала	459	0	93,5	0	0	0
Непроизводственные издержки	0	0	102	0	0	0
Итого	2601	1128,8	1283,5	0	0	0

Распределив издержки по классам модели бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров в магазины сети» далее, так же как и ранее, необходимо перераспределить эти же издержки по экземплярам бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров в магазины сети» (см. табл.3.2).

Таблица 3.2 - Распределение издержек по экземплярам бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети», (тыс.руб.)

Экземпляры бизнес-процессов / Виды издержек	Всего	Сборка товара	Проверка товара	Доставка товара в магазин	Обработка товара в магазине	Открытие магазина
1	2	3	4	5	6	7
Материалы, техника, комплектующие и расходные материалы, в том числе:	1 649	0	0	0	0	0
Электрокар	0	0	0	0	0	0
Оргтехника	0	0	0	0	689	0
Грузовой автомобиль	0	0	0	0	0	0
Расходные материалы	0	0	0	0	961	0
Сдельная заработная плата, в том числе:	0	0	0	0	0	0
Руководство	0	0	0	0	0	0
Кладовщики	0	0	0	0	0	0
Рабочие	0	0	0	0	0	0
Водители	0	0	0	0	0	0
Административные издержки	281	0	0	0	179	102
Производственные издержки	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Маркетинговые издержки	748	0	0	0	621	128
Зарботная плата управленческого персонала, в том числе:	1 309	0	0	0	0	0
Руководство склада	0	0	0	0	0	0
Руководство магазина	0	0	0	0	213	255
Руководство ЦО	0	0	0	0	510	332
Зарботная плата производственного персонала, в том числе:	372	0	0	0	0	0
Рабочие склада	0	0	0	0	0	0
Рабочие магазина	0	0	0	0	170	202
Водители	0	0	0	0	0	0
Зарботная плата маркетингового персонала, в том числе:	553	0	0	0	0	0
Менеджеры отдела закупок	0	0	0	0	459	94
Экспедиторы	0	0	0	0	0	0
Учетчики склада	0	0	0	0	0	0
Непроизводственные издержки	102	0	0	0	43	60
Итого	5 013	0	0	0	3 842	1 171

В изучаемой модели бизнес-процесса «как должно быть» выделены следующие экземпляры: сборка товара, проверка товара, доставка товара в магазин; обработка товара в магазине, открытие магазина (Табл. 3.2).

Таблица 3.3 - Объем участия экземпляров бизнес-процесса, порождающих накладные расходы

Класс бизнес-процесса первого уровня / Экземпляры бизнес-процесса	«Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети»	Результат расчета затрат экземпляров бизнес-процесса (руб.)
«Собрать товар» (100%)	0%	0
«Проверить товар» (100%)	0%	0
«Доставить товар в магазин сети» (100%)	0%	0
«Обработать товар в магазине» (100%)	15%	2305,2
«Открыть магазин в начале операционного дня» (100%)	5%	233,75

Далее следует детерминация затрат по выходам бизнес-процесса, рассчитанная на единицу выхода экземпляра бизнес-процесса, расчет приведен в таблице 3.3. В таблице 3.3 показан объем участия экземпляров бизнес-процесса, порождающих накладные расходы.

Расчет затрат на единицу выхода бизнес-процесса по модели «как должно быть» приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Расчет затрат на единицу выпуска бизнес-процесса по модели «как должно быть»

Класс бизнес-процесса первого уровня / Статьи затрат	«Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» (ед. обслуживания)
1	2
Материалы, техника, комплектующие и расходные материалы	6,46
Прямые затраты труда	8,76
Накладные расходы по эксплуатации оборудования	0,0
«Собрать товар» (100%)	0,0
«Проверить товар» (100%)	0,0
«Доставить товар в магазин сети» (100%)	0,0
«Обработать товар в магазине» (100%)	27,12
«Открыть магазин в начале операционного дня» (100%)	2,75
Итого: стоимость ед. бизнес-процесса (т.е. обслуживания одного магазина)	45,09

Таким образом, стоимость процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» в месяц составит 958162,5 руб. – стоимость единицы процесса 3832,65 руб. умноженная на коэффициент использования 250. Средние организационно-производственные затраты компании в месяц составляли 4018800 руб. Данные по издержкам: прямым, косвенным, постоянным компании были получены на первом уровне расчетов путем изучения отчетности компании, которая ведется традиционным способом. Среднегодовые затраты на складское хозяйство составляли до реинжиниринга бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» 16546100 руб. Ежемесячные

издержки на осуществление бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» после проведения реинжиниринга составляют 958162,5 руб.

Таблица 3.5 - Нарушения и меры по их устранению

Типичные нарушения процесса управления	Возможные наиболее существенные меры по устранению типичных нарушений
<ul style="list-style-type: none"> - несоответствие численного состава управленческих работников объёму и содержанию работ - дублирование управленческих функций 	<ul style="list-style-type: none"> - дополнительное изучение загруженности работой отдельных сотрудников и возможный пересмотр объёма и структуры выполняемых ими работ - дополнительное обучение управленческого персонала - проведение мер по оптимизации численности управленческого персонала и др.
<ul style="list-style-type: none"> - нецелевое использование средств на различные категории ресурсов управления 	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение нарушителя к административной / уголовной ответственности и др.
<ul style="list-style-type: none"> - низкое качество УР - некачественное выполнение поставленных задач управленческим персоналом - низкая внедряемость инноваций (отсутствие должного эффекта внедрения инноваций) - низкая внедряемость ИТ 	<ul style="list-style-type: none"> - обучение и повышение квалификации управленческого персонала - при систематических ошибках сокращение численности управленческого персонала и набор новых более квалифицированных специалистов и др.
<ul style="list-style-type: none"> - несвоевременность принятия и реализации УР - неквалифицированное принятие УР - несвоевременность выполнения поставленных задач управленческим персоналом - некачественное выполнение поставленных задач управленческим персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - обучение и повышение квалификации управленческого персонала - при систематических ошибках сокращение численности управленческого персонала и набор новых более квалифицированных специалистов и др.
<ul style="list-style-type: none"> - низкая внедряемость инноваций (отсутствие должного эффекта внедрения инноваций) - низкая внедряемость ИТ (отсутствие должного эффекта внедрения ИТ) 	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка управленческого персонала к нововведениям (дополнительное разъяснение, обучение управленческого персонала) и др.
<ul style="list-style-type: none"> - низкое качество информационного обеспечения (наличие ложных данных и т.д.) - несвоевременность (нарушение сроков) принятия и реализации УР - несвоевременность выполнения поставленных задач управленческим персоналом - некачественное выполнение поставленных задач управленческим персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - упорядочение информационного обмена на предприятии - упрощение схемы информационного потока предприятия и др.

На основании анализа научной литературы, опыта предприятий нами были разработаны наиболее существенные меры, которые необходимо принять при обнаружении в процессе управления комплекса несоответствий (таблица 3.5).

Отметим, что приведённые в таблице 3.5 нарушения сгруппированы по признаку места их возникновения: несоответствия в ресурсообеспечении управляющего процесса, построении процесса, организации и структуре управленческого труда, численности персонала и т.д

Применение предлагаемой нами прогнозно-диагностической системы имеет основной целью повышение эффективности деятельности предприятий посредством совершенствования управления бизнес-процессами. Система диагностики и прогнозирования сочетает в себе использование технологии управления по отклонениям и технологии превентивного управления. Как упоминалось ранее, её основу составляет интегрированная система показателей, представленная в виде матрицы и отражающая параметры бизнес-процессов по четырём критериям эффективности. Такой подход обусловлен следующими причинами:

- применение системы показателей способствует эффективному совершенствованию бизнес-процессов предприятия;
- с помощью интегрированной системы показателей появляется возможность комплексно подойти к оценке бизнес- процессов предприятия;
- применение разработанной системы показателей способствует конкретизации места возникновения проблемы при анализе выявленных нарушений в управляющем процессе предприятия;
- с помощью разработанной нами системы показателей появляется возможность отслеживать состояние бизнес-процессов предприятия и их подпроцессов в тот или иной период времени.

Формирование системы показателей осуществлялось по принципу комплексности оценки, что позволило с её помощью всесторонне охарактеризовать бизнес-процессы предприятия и получить адекватную

оценку их состояния. При этом возможно как ограниченное (промежуточная оценка), так и полное применение системы показателей (тотальная оценка). Применение полной системы показателей при оценке бизнес-процессов предприятия осуществляется в следующих случаях:

- при оценке результатов внедрения процессного подхода;
- при проведении реструктуризации бизнес-процессов предприятия;
- при реинжиниринге бизнес-процессов предприятия;
- при разработке стратегии (тактики) предприятия, выработке стратегических решений;
- для начальной оценки бизнес-процессов предприятия;
- по окончании календарного периода, в течение которого были выявлены существенные отклонения в деятельности органов управления по результатам текущей проверки.

С целью начальной оценки бизнес-процессов предприятия предлагается использовать алгоритм тотальной оценки, по сути, ориентированный на применение технологии управления по отклонениям.

Алгоритм такой оценки может быть представлен последовательным выполнением четырёх этапов:

- 1) формализация существующих бизнес-процессов предприятия;
- 2) разработка системы оценки бизнес-процессов предприятия;
- 3) оценка состояния бизнес-процессов, выявление нарушений процесса управления;
- 4) проведение корректирующих мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия.

Перейдём к рассмотрению этапов методики тотальной оценки бизнес-процессов предприятия.

Проведению любого исследования предшествует четкое формулирование целей и задач оценки, которое осуществляется топ-менеджерами предприятия. Целью оценки могут выступать: анализ состояния бизнес-процессов, выявление направлений их совершенствования,

обозначение «слабых» сторон бизнес-процессов и т.д. Задачи исследования определяются исходя из его цели.

1. Формализация существующих бизнес-процессов предприятия.

Первоначально на данном этапе осуществляется сбор информации о состоянии бизнес-процессов предприятия и её обработка. В качестве рекомендаций следует отметить необходимость создания единой информационной базы, содержащей сведения о состоянии бизнес-процессов на предприятии. Сводные данные о состоянии бизнес-процессов с установленной периодичностью должны доводиться до сведения топ-менеджеров предприятия. В рамках прогностно-диагностической системы с целью автоматизации сбора данных о состоянии бизнес-процессов предприятия и их обработки нами разработана программа «Система показателей» в Microsoft Office Excel, предусматривающая использование программного продукта Microsoft Office InfoPath. InfoPath ориентирован на работу с динамическими электронными формами. По итогам обработки данных в программе «Система показателей» автоматически формируется перечень выявленных нарушений в процессе управления и круг лиц, ответственных за их минимизацию / устранение. Затем осуществляется рассылка перечня выявленных нарушений лицам, ответственным за их устранение / минимизацию.

На основании полученных данных производится построение существующей на предприятии структуры бизнес-процессов, прописываются их процедуры. Отметим, что первоначально формализация существующих бизнес-процессов предприятия потребует значительных затрат времени и трудовых усилий со стороны управленческого персонала. Кроме того, важно, чтобы на предприятии была создана эффективная система управленческого учёта, разработана схема информационного потока предприятия, конкретизированы выполняемые обязанности и ответственность управленческого персонала. При последующем проведении оценки бизнес-

процессов выполнение данного этапа может быть сведено к уточнению и изменению отдельных элементов их модели.

Использование разработанной нами системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия на практике позволит дополнить существующую на предприятии систему управленческого учёта информацией, позволяющей в том числе принимать управленческие решения по оптимизации процессов. Уже на данном этапе в процессе построения модели могут быть выявлены «узкие места», дублирование функций, нерациональное использование ресурсов и другие нарушения бизнес-процессов. Затем построенная модель бизнес-процессов должна пройти проверку на адекватность топ-менеджерами и высококвалифицированными специалистами-управленцами предприятия.

2. Разработка системы оценки бизнес-процессов предприятия.

Второй этап представляет собой непосредственное формирование механизма оценки бизнес-процессов предприятия. С целью начальной оценки бизнес-процессов и их совершенствования нами разработаны параметры оценки (стоимость, качество, скорость, структура) и критерии эффективности (результативность деятельности предприятия (как результативность управляемого процесса), организованность управленческого труда, использование ресурсов управления, развитие управляющего процесса). При повторном проведении оценки по принципу управления по отклонениям операции: «Разработка критериев эффективности БП», «Назначение параметров БП», «Разработка системы показателей эффективности БП» не выполняются.

Показатели подразделяются на нормируемые и не нормируемые. Для нормируемых показателей нами были определены границы рекомендуемых (приемлемых) значений в зависимости от специфики деятельности, накопленного опыта работы предприятия, существующих нормативов. На данном этапе осуществляется конкретизация установленных рекомендуемых значений для показателей, исходя из сложившейся ситуации на предприятии.

3. Оценка состояния бизнес-процессов, выявление нарушений процесса управления.

Первоначально на данном этапе рассчитываются все показатели матрицы. Затем рассчитываются интегральные показатели по каждому критерию эффективности (результативность деятельности предприятия, организованность управленческого труда и т.д.).

Оценка состояния бизнес-процессов предприятия по выделенным критериям эффективности и параметрам производится на основании сопоставления полученных значений интегральных показателей рекомендуемым. Руководством предприятия разрабатывается шкала оценки состояния бизнес-процессов по значениям интегральных показателей. В случае, если полученные значения интегральных показателей находятся в допустимых пределах, то состояние бизнес-процессов признаётся приемлемым. По итогам исследования составляется отчёт, исследование считается завершённым. Если полученные значения отличаются от рекомендуемых, то первоначально определяются показатели, значения которых превышают границы допустимых значений. В этом случае необходимо пересмотреть установленные рекомендуемые значения.

Затем определяются показатели, значения которых ниже установленных границ. На основании группы показателей «результативность деятельности предприятия (как результативности управляемого процесса)» выявляется наличие несоответствий в управляемом процессе. Отметим, что управляемый процесс выступает объектом осуществления управляющих воздействий, поэтому результативность управляемого процесса рассматривается нами как один из главных индикаторов, сигнализирующем о наличии проблем в управлении. По этой причине оценку состояния процесса управления в первую очередь следует производить по данному критерию эффективности.

Далее определяются причины несоответствий и, следовательно, неэффективно выполняемые процедуры / операции в управляемом процессе.

Для устранения несоответствий управляемого процесса корректирующие меры должны быть предприняты к процессу управления. Для этого выявляются и анализируются несоответствия в самом управляющем процессе (на основании показателей организованности управленческого труда, использования ресурсов управления, развития управляющего процесса, значения которых ниже установленных допустимых границ).

Кроме того, следует отметить, что применение разработанной нами методики в течение ряда лет позволит сформировать информационную базу о значениях системы показателей, что, в свою очередь, позволит применить другой механизм оценки бизнес-процессов - теорию нечётких множеств (ТНМ). Применение ТНМ заключается в получении качественной оценки выполнения отдельных элементов бизнес-процессов.

Применение ТНМ предполагает:

- сбор информации о значениях показателей по группам матрицы (результативность деятельности предприятия, организованность управленческого труда, использование ресурсов управления, развитие управляющего процесса) за ряд лет;
- определение минимально и максимально допустимой границы значений показателей;
- присвоение весовых коэффициентов для показателей в каждой группе системы показателей (результативность деятельности предприятия и т.д.);
- присвоение качественных характеристик значениям показателей;
- расчёт интегральных качественных показателей эффективности бизнес-процессов по группам (результативность деятельности предприятия и т.д.).

4. Проведение корректирующих мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия.

Анализ выявленных несоответствий в управлении позволит менеджерам предприятия разработать, а затем и реализовать обоснованные корректирующие мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов.

Действенность осуществляемых корректирующих мероприятий подтверждается повторной оценкой состояния бизнес-процессов. Проведение оценки бизнес-процессов указанным способом осуществляется до тех пор, пока не будут устранены / минимизированы выявленные несоответствия.

Таким образом осуществляется принцип управления по отклонениям. Отметим, что для первоначальной оценки бизнес-процессов использование принципа управления по отклонениям является приемлемым (достаточным). Осуществляя текущую оценку бизнес-процессов предприятия (промежуточная оценка), важно предвидеть возможность возникновения в них сбоев, в этом случае следует перейти к технологии превентивного управления.

Промежуточная оценка бизнес-процессов предполагает использование усечённого варианта системы показателей. Сама методика промежуточной оценки основана на поэтапном выполнении следующих действий:

- 1) выбор контрольных показателей;
- 2) конкретизация рекомендуемых значений контрольных показателей, построение модели «желаемого» состояния бизнес-процессов;
- 3) расчёт контрольных показателей в контрольных точках бизнес-процессов;
- 4) прогноз развития бизнес-процессов;
- 5) принятие превентивных мер развития бизнес-процессов предприятия.

На первом этапе из предлагаемой системы показателей были выделены показатели (контрольные показатели), по которым будет осуществляться промежуточная оценка бизнес-процессов предприятия. Уточним, что перечень контрольных показателей, по решению менеджеров, может быть дополнен показателями, учитывающими специфику деятельности предприятия.

Установление рекомендуемых значений для контрольных показателей позволило спроектировать параметрическую модель «желаемого» состояния бизнес-процессов предприятия.

В целях принятия превентивных мер по регулированию бизнес-процессов предприятия нами предлагается ввести контрольные точки, в которых рассчитываются контрольные показатели бизнес-процессов.

Продолжительность управляющего процесса мы принимаем равной продолжительности управляемого процесса, поэтому и контрольные точки проведения оценки можно устанавливать в соответствии со средним циклом выполнения заказа (логистическим циклом). Средний цикл выполнения заказов рассчитывается по данным предыдущего года.

Периодическое осуществление такой проверки бизнес-процессов позволит накопить необходимую информационную базу для прогноза их развития. Прогноз бизнес-процессов нами предлагается осуществлять с использованием программы NeuroShell.

NeuroShell позволяет строить приложения для решения сложных задач, не занимаясь программированием. NeuroShell способен решать задачи, которые не могут быть решены обычными компьютерными программами, предусматривающими пошаговое выполнение. Одним из достоинств этой программы является её совместимость с Microsoft Office Excel. В NeuroShell осуществляется контроль при прогнозировании, так как спрогнозированные значения показателя не превышают установленных границ. Допустимые значения показателя (верхняя и нижняя граница) и процент их изменений устанавливается по решению пользователя в ручном режиме или автоматически.

Прогнозирование бизнес-процессов позволит описать ожидаемое их состояние в следующем логистическом цикле (но без учёта влияния форс-мажорных обстоятельств). На основании полученной, таким образом, информации менеджеры предприятия будут предвидеть возможность

возникновения нарушений в процессе управления, а значит, смогут принять превентивные меры по их предотвращению.

Структурно-логическая схема системы диагностики и прогнозирования приведена на рисунке 3.5.

При прогнозировании в качестве факторных признаков выступают контрольные показатели бизнес-процессов, а в качестве результативных - контрольные показатели результативности деятельности предприятия, что при прогнозировании позволяет учесть влияние изменений состояния управляющего процесса на конечные результаты деятельности предприятия. Отметим, что контрольные показатели результативности деятельности предприятия определяются руководителем исходя из стратегических задач развития предприятия.

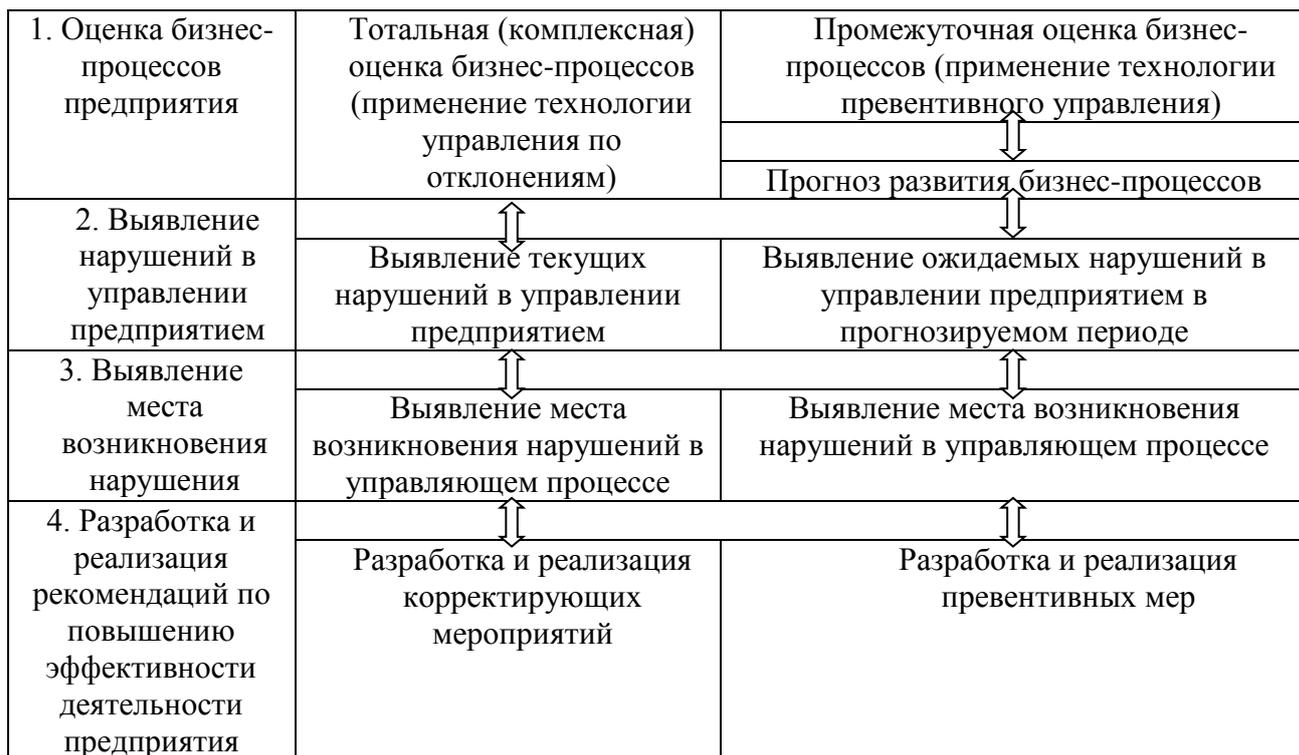


Рисунок 3.5 - Структурно-логическая схема применения системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия

Для осуществления прогноза используются данные по итогам нескольких логистических циклов. Прогноз бизнес-процессов с целью своевременного обнаружения нарушений в управлении целесообразно проводить перед началом каждого логистического цикла в случае отсутствия существенных изменений в производственном процессе (сохранение объёма и ассортимента изготавливаемой продукции / оказания услуг). Применение принципа превентивного управления минимизирует вероятность возникновения сбоев в процессе управления.

Применение разработанной нами прогнозно-диагностической системы, сочетающей в себе реализацию технологий управления по отклонениям и превентивного управления, позволяет грамотно подойти к решению существующих проблем во взаимодействии бизнес-процессов предприятия и принять меры по их устранению.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Нами были определены возможные эффекты применения системы диагностики и прогнозирования в соответствии с местом их возникновения:

- экономический - получение финансовой выгоды / экономия средств за счёт устранения несоответствий в управлении предприятием;

- организационный - организационное совершенствование управляющего процесса за счёт устранения выявленных в нём несоответствий;

- социальный - улучшение условий работы и повышение доходности управленческих кадров предприятия за счёт устранения несоответствий в управлении предприятием.

Характеристика ожидаемых эффектов от применения системы диагностики и прогнозирования приведена в таблице 3.6.

Отметим, что все эффекты, возникаемые при применении системы диагностики и прогнозирования на предприятии, мы подразделяем на явные и неявные.

Рассмотрим подробнее приведённые выше эффекты от применения прогнозно-диагностической системы.

Несоответствия «выхода» управляющего процесса предприятия касаются, прежде всего, нарушений в механизме «обратной связи» с управляемым процессом. Экономический эффект на «выходе» процесса управления может быть получен в результате экономии за счёт сокращения цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений (Эц).

Таблица 3.6 - Возможные эффекты практического применения системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия

Элементы процесса управления	Источники эффекта		
	экономический	организационный	социальный
1. «выход» процесса	- экономия финансовых средств за счёт улучшения качества управленческих решений	- упорядочение механизма «обратной связи» с управляемым процессом	- чёткость и однозначность управляющих воздействий - упорядочение производственных взаимоотношений и др.
2. «выполнение» процесса	- экономия управленческих расходов в результате улучшенной организации управленческого труда	- организационное совершенствование управленческого труда - функционально-структурное единство подпроцессов	- повышение компьютерной грамотности управленческого персонала - повышение доходности управленческого труда - устранение чрезмерной загруженности управленческого персонала и др.
3. «вход» процесса	- экономия средств за счёт высвобождения ресурсов управления	- улучшение организации ресурсообеспечения управляющего процесса	- улучшение условий работы при необходимом ресурсообеспечении процесса - стабильность кадров - использование квалификации и др.

Организационный эффект заключается в упорядочении процедуры контроля за управляемым процессом, в более полном информировании об

его состоянии. Социальный эффект от устранения несоответствий на «выходе» управляющего процесса заключается в упорядочении производственных взаимоотношений, чёткости и однозначности осуществляемых управляющих воздействий и др.

Экономический эффект от реализации мер по устранению нарушений на «входе» управляющего процесса предприятия выражается в возникновении экономии за счёт улучшения организации ресурсообеспечения процесса (устранение нерационального использования ресурсов управления, несоответствия численного состава управленческих кадров объёму и содержанию работ, смена ненадёжного поставщика ресурсов и др.).

Организационный эффект от реализации мер по устранению нарушений на «входе» управляющего процесса проявляется в улучшении организации его ресурсного обеспечения (комплектность поставки ресурсов управления и др.).

Улучшенная организация ресурсного обеспечения управляющего процесса предприятия обуславливает возникновение социального эффекта, выраженного в создании благоприятных условий работы (улучшение условий и техники безопасности труда и др.), стабильности управленческих кадров, использовании их квалификации и др.

Экономический эффект от устранения выявленных несоответствий в «выполнении» управляющего процесса заключается в экономии финансовых средств в результате улучшенной организации управленческого труда. На практике, как правило, это выражается в автоматизации управленческого труда, внедрении инноваций, повышении качества выполнения управленческих функций, оптимизации орг.структуры управления, снижения трудоёмкости обработки информации и т.д.

Организационный эффект от устранения выявленных несоответствий в «выполнении» процесса может выражаться в возникновении функционально-структурного единства подпроцессов, улучшении организации труда

управленческого персонала за счёт минимизации дублирующих функций, нерационального распределения функциональных обязанностей, повышения производительности труда, а также в экономии времени выполнения управленческих процедур.

Повышение организованности управленческого труда способствуют возникновению социального эффекта, выражающегося в повышении компьютерной грамотности управленческого персонала, увеличении их заработной платы за счёт высвободившегося контингента управленцев, устранении их чрезмерной загруженности за счёт рационального распределения функциональных обязанностей, в наиболее полном использовании их потенциала, обеспечении соответствия содержания труда их индивидуальным способностям, снижении доли рутинных операций за счёт автоматизации управленческого труда и др.

Повышение качества выполнения управленческих функций, уровня организованности управляющего процесса способствует возникновению эффектов и в организации управляемого процесса. В качестве возможных эффектов выступают: экономия за счёт увеличения доли безошибочно сформированных заказов, ускорения оборачиваемости оборотных средств, повышения результативности производственного процесса, увеличения доли безошибочно выполненной отгрузки готовой продукции и др.

Разница между расчетами первого и второго уровней, то есть до реинжиниринга и после него, представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7. - Разница результатов стоимости бизнес-процесса после его реинжиниринга, (тыс. руб.)

Уровень расчета / Статья затрат	До реинжиниринга	После реинжиниринга
«Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети»	4786,3	958,2

Уменьшение в 5 раз месячной стоимости бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» после реинжиниринга дало реальный экономический эффект, выраженный в сокращении ежегодных расходов организации на 3828,1 тыс.руб.

Применение систем диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия позволяет получить различные эффекты (экономический, организационный, социальный) по различным элементам процесса управления («вход», «выполнение», «выход»), по этой причине, исходя из сложившихся условий на предприятии, руководство может сосредоточиться на получении конкретного эффекта.

Таким образом, предлагаемый нами реинжиниринг бизнес-процессов исследуемой организации, создаёт предпосылки для развития ее бизнес-процессов в рамках процессно-ориентированного управления с целью повышения эффективности деятельности.

Заключение

Бизнес-процесс или процесс включает: владельца процесса; технология процесса; системы показателей процесса; управление процессом; ресурсы - процесса.

При описании бизнес-процессов необходимо выделять простые и сложные инструменты организационного проектирования. Самый простой инструмент описания называют вертикальным описанием бизнес-процессов.

Анализ существующих классификаций показателей эффективности бизнес-процессов предприятия позволил выделить два направления их формирования. Первое направление связано с выделением групп показателей в соответствии с характеристиками процесса (стоимостные показатели, показатели времени и др.). Второе направление связано с определением групп показателей для оценки различных элементов бизнес-процесса (показатели процесса, показатели продукта, показатели ресурсов, показатели удовлетворённости процессом и др.).

Поэлементная оценка процесса должна охватывать «вход» процесса, «выполнение» процесса и «выход» процесса.

«Входом» управляемого процесса являются ресурсы, поступающие в достаточном количестве и надлежащего качества. Оценку «выполнения» управляемого процесса следует производить по критерию результативности производственного подпроцесса. Критерием эффективности для «выхода» управляемого процесса является результативность подпроцесса сбыта продукции.

Классификация факторов, оказывающие влияние на эффективность бизнес-процессов предприятия включает:

- Экономические факторы;
- Техничко-технологические;
- Структурно-организационные факторы;
- Социально-трудовые факторы;

- Нормативно-правовые факторы;
- Природно-климатические факторы.

В ООО «Акварель» в результате анализа была выявлена тенденция снижения выручки с 2013 по 2015 год, на 5,07 млн.руб. или 15,07%, при снижении себестоимости на 1,21 млн.руб. или 8,06%. Валовая прибыль за период с 2013 по 2015 год сократилась на 3,86 млн.руб, управленческие расходы выросли на 0,31 млн.руб, а коммерческие сократились на 0,36млн.руб. В результате чистая прибыль на 2 года снизилась на 0,74млн.руб или на 23,6%. Причиной такого снижения является замедление экономики и снижение покупательского спроса.

Процесс осуществления проекта по реинжинирингу бизнес-процессов включает следующие этапы:

1. Подготовку к консультационному заданию.
2. Диагностику бизнес-процессов.
3. Создание модели бизнес-процесса «как есть» и его анализ. Функционально-стоимостной (попроцессный) анализ.
4. Подготовку рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процесса.
5. Разработку моделей бизнес-процесса «как должно быть» и их анализ. Функционально-стоимостной (попроцессный) анализ.
6. Обсуждение и принятие решения по выбору наиболее подходящей модели бизнес-процесса «как должно быть».
7. Реинжиниринг бизнес-процессов.
8. Анализ изменений в работе компании.
9. Корректировку изменений.
10. Завершение реинжиниринга.

Наибольший объем издержек находится в экземплярах бизнес-процесса «Обработка заказа и отгрузка товара со склада в магазины сети»: «Сборка товара» 4773600 рублей и «Доставка товара в магазин» – 4178600 рублей.

В результате расчетов стоимость процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» в месяц составит 4786350 руб.,

т.е. стоимость единицы процесса 19145,4 руб., умноженная на коэффициент использования – 250. Средние организационно-производственные затраты компании в месяц составляют 4018800 руб.

Среднегодовые затраты на складское хозяйство составляют 16546100 руб.

Согласно традиционному учету затрат средние издержки на складское хозяйство в месяц составляют 1378870 руб.

Общая продолжительность времени, затрачиваемого на осуществление бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» составляет примерно 11 часов рабочего времени.

Сокращение складского хозяйства позволит достичь следующих результатов:

1. Уменьшить издержки.
2. Повысить оперативность в доставке товара в магазины сети по принципу «just in time».
3. Сократить персонал компании.
4. Повысить уровень автоматизации производственно-хозяйственной деятельности.
5. Сократить количество поставщиков компании. Выбор наиболее подходящих для новой компании условий поставки и соответственно новых поставщиков.
6. Новые возможности экспансии торговой сети компании в регионе.

На основе полученного перераспределения функций были построены модели бизнес-процесса «как должно быть», связывающие между собой трех субъектов бизнес-процесса – поставщика, центральный офис, магазин стоимость процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» в месяц составит 958162,5 руб. – стоимость единицы процесса 3832,65 руб. умноженная на коэффициент использования 250. Среднегодовые затраты на складское хозяйство составляли до реинжиниринга бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со

склада в магазины сети» 16546100 руб. Ежемесячные издержки на осуществление бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» после проведения реинжиниринга составляют 958162,5 руб.

Уменьшение в 5 раз месячной стоимости бизнес-процесса «Обработка заказов и отгрузка товаров со склада в магазины сети» после реинжиниринга дало реальный экономический эффект, выраженный в сокращении ежегодных расходов организации на 3828,1 тыс.руб.

Библиографический список

1. Абакумов, В.В. Структура управления организацией и факторы, её определяющие [Электронный ресурс] / В.В. Абакумов // Менеджмент: электронный учебник.- Режим доступа: <http://de.ifmo.ru/bk/netra/page.php?tutmdex=3&index=46>.
2. Алексеенко, В.Б. Стратегический подход к управлению социально-экономической системой / В.Б. Алексеенко, Н.Ю. Сопилко, Е.А. Журавлева // Управленец. - 2011. - №7-8. - С. 4-7.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - перевод с англ. -М.: Экономика, 1989. - 358 с.
4. Бобрышев, А.Д. Факторы, влияющие на деятельность компании [Электронный ресурс] / А.Д. Бобрышев // cfin.ru [сайт]. - 2012. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/factors.shtml.
5. Брагина, З.В. Организация управления производственными процессами текстильных предприятий / З.В. Брагина, Т.А. Маценова, В.П. Кожохина. - М.: Легпромбытиздат, 1990. - 240 с.
6. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления [Электронный ресурс] / Г. Бураканова // cfin.ru [сайт]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml.
7. Валуйских, С.А. Методические основы проектирования систем оценки эффективности труда управленческого персонала на промышленных предприятиях (на примере работников финансово-экономических служб предприятий лёгкой промышленности): дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Валуйских Сергей Анатольевич. - Санкт-Петербург, 2004. - 179 с.
8. Винокуров, М.А. Экономика труда / М.А. Винокуров. - СПб.: Питер, 2004. - 656 с.
9. Глобальная экономика. Энциклопедия / под ред. И.М. Куликова. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 920 с.

10. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - М.: Стандартиформ, 2009. - 35 с.
11. ГОСТ Р ИСО 9001 -2008 Системы менеджмента качества. Требования. -М.: Стандартиформ, 2008. - 59 с.
12. Деминг, Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. - Тверь: Альба, 1994. - 497 с.
13. Друкер, Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Питер Ф. Друкер; пер. А. Мкервали. - М., 1992. - 351 с.
14. Друкер, Питер. Ф. Эффективное управление / Питер. Ф. Друкер. - М.:ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 288 с.
15. Елиферов, В.Г. Бизнес-процесс: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.
16. Елиферов, В.Г. Процессный подход к управлению организацией [Электронный ресурс] / В.Г. Елиферов // quality.eur.ru [сайт]. Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY/an9.html>.
17. Звягинцева, О. Оценка инвестиционного риска региона / О. Звягинцева // Экономист. - 2010. - № 2. - С. 71-77.
18. Зрюкин, В.В. История возникновения и развития текстильной промышленности / В.В. Зрюкин, Г.Н. Горьков, А.Н. Смирнов. - Иваново: ИГТА, 2004. - 292 с.
19. Ивановский текстиль - это бренд, который можно и нужно развивать [Электронный ресурс] // ivanovoobl.ru [сайт]. - 2007. - Режим доступа: <http://www.ivanovoobl.ru/pressreleasedetails.aspx?id=5570>.
20. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. -М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
21. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации [Электронный ресурс] / А.Я. Кибанов // lib.convdocs.org [сайт]. -2006. - Режим доступа: <http://lib.convdocs.org/docs/index-106359.html>.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 480 с.
23. Кириллов, Ю.В. Многокритериальная модель операционной деятельности производственного предприятия / Ю.В. Кириллов, Е.Н. Назимко // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 41 (296). - С. 60-64.
24. Кириллов, Ю.В. Решение многокритериальной задачи оптимизации структуры капитала / Ю.В. Кириллов, Е.Н. Назимко // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 28 (331). - С. 55-63.
25. Клейман, А.В. Классификация ресурсов современного предприятия [Электронный ресурс] / А.В. Клейман // Pandia.ru [сайт]. Режим доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/313/35082.php>.
26. Ковалёв, С.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С.М. Ковалёв, В.М. Ковалёв // betec.ru [сайт]. - 2005. - Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>.
27. Козлов, А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов: учебное пособие / А.С. Козлов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Флинта: МПСИ, 2006. - 272 с.
28. Козлова, А.А. Проблема развития предпринимательства в текстильной промышленности / А.А. Козлова // Материалы конференций. IV Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики» Молодежная секция. Часть 3. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики - М. - 2011. - С. 129-133.
29. Корилов, А.М. Основы теории управления [Электронный ресурс] / А.М. Корилов // Основы теории управления: мультимедийный учебник. - Томск: ТУСУР. - Режим доступа: <http://www.tcde.ru/docs/pub/demo/otu/otu.exe>.

30. Кочеткова, Т.С. Методика построения прогнозной модели управленческого процесса / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Известия ВУЗов. Технология текстильной промышленности. - 2012. - № 6. - С. 21 -23.
31. Кочеткова, Т.С. Проблемы оценки управленческих процессов / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Современные наукоёмкие технологии: региональное приложение. - 2013. - № 1. - С. 23-29.
32. Кочеткова, Т.С. Реинжиниринг бизнес-процессов управления с использованием параметрического моделирования / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Современные наукоёмкие технологии: региональное приложение. - 2013. - № 2. - С. 66-69.
33. Куликов, В.И. Регулирование производственной активности организации / В.И. Куликов. - М.: Наука, 2004. - 624 с.
34. Медоуз, Д. Азбука системного мышления / Д. Медоуз. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 344 с.
35. Мидюк, О.Н. Сущность и содержание теории управления [Электронный ресурс] / О.Н. Мидюк, Л.В. Горьканова // Теория управления: электронный учебник. - Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoverision/course124/1_0.html.
36. Мильнер, Б.З. Теория организации [Электронный ресурс] / Б.З. Мильнер // Теория организации: учебник. - 2000. - Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/147.htm>.
37. Мирзоева, А.Р. Оценка экономической эффективности комплексного использования сырья / А.Р. Мирзоева, М.Х. Шогенова // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 33 (336). - С. 51-60.
38. Мустафаев, М. Принятие управленческих решений в производственном процессе / М. Мустафаев, Д. Мустафаева // РИСК: аналитический журнал. -2011. - № 4. - С. 317-320.
39. Оценка персонала [Электронный ресурс] // upravlencam.ru [сайт]. Режим доступа: <http://upravlencam.ru/sis/page26/index.html>.

40. Пожидаева, Т.А. Методические аспекты внутрихозяйственного контроля за материальными затратами на производство продукции / Т.А. Пожидаева // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 36 (339). - С. 62-68.
41. Пономарева, М.А. Темпорально-территориальные аспекты формирования экономического механизма управления устойчивым развитием региона / М.А. Пономарева // Управленец. - 2011. - №7-8. - С. 8-10.
42. Рубцов, С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 6. - С. 26-33. 115
43. Семёнов, А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семёнов, В.И. Набоков. - 5-е изд., перераб. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007. - 556 с.
44. Соколов, Н. Новые принципы организации технологического процесса / Н. Соколов // РИСК: аналитический журнал. - 2013. - № 1. - С. 318-322.
45. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд. - СПб.: Питер, 2006. - 496 с.
46. Финогина, С.В. Оценка стоимости управленческих процессов: методические подходы / С.В. Финогина // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России: Научное издание. Выпуск VI. Часть 3. - Иваново: ИГТА, 2009. - С. 189-193.
47. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж.Чампи. - СПб., 2000. - 332 с.
48. Чаадаев, В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи / В.К. Чаадаев. - М.: Эко-Трендз, 2004. - 176 с.
49. Чупров, К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / К.К. Чупров. - 2011. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.
50. Шатунова, Г.А. Совершенствование методики функционально-стоимостного анализа в современных условиях хозяйствования / Г.А.

Шатунова, Н.А. Архипова, О.Н. Кузьмина // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 29 (332). - С. 13-20.

51. Шекшня, С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра / С.В. Шекшня // Управление персоналом. - 2008. - № 6. -С. 18-24.

Таблица - Авторская система показателей оценки эффективности бизнес-процессов предприятия Кочетковой Т.С.

Критерии эффективности бизнес-процесса		Параметры бизнес-процесса			
		стоимость	качество	скорость	структура
Результативность деятельности предприятия (как результативность управляемого процесса)	подпроцесса закупок	Ме(п) Фе Фр Зп РП Иц Ксос	Кк Кп	Ксв.п. Ко.м.	Дп Др Кв.п.
	подпроцесса производства	Дв.п. Дб Кп Кпр. Рпр.	Кс Кр.п. До Ипдк КИМ Кб.а. Те(о) КС Кф	Ксв.и. Кн.п. Км.п. Ю.а. Тпт	Дп.в. Дв.р.
	подпроцесса сбыта	Рп Ксб Ксб(о) Иц.п. Ибр. Ко.л. Кпл. Кф.у.	Кз Кэ.п. Кд.п. Кс.т. Кбр.	Пп Ксв.о. Коб(п)	Дс Кн.л. Дп.п. Дрын.
Организованность управленческого труда	труда руководителя	ИфОТр Те(р)	Рв. Рэф.	Рс.у. Рр.	Изв. Тпр.
	деятельности подразделения	ИфОТу.п. Ру Те(у) Зу	Оэф. Ор. Кн.д. Ктек. Кб.д. Ктр. Кп	Осв. Ку.ц.	Тпр.уп Кц Ка Кс

Критерии эффективности бизнес-процесса		Параметры бизнес-процесса			
		стоимость	качество	скорость	структура
Использование ресурсов управления	интеллектуальных ресурсов	И(у) РИР КЭ.ИЗ	Ккв. Кком. КЭ.ин.	Кс.и. Кин.	Киз Кр
	информационных ресурсов	Инф.(у) R-инф.р. КЭ.инф.з.	Кк.и. Ко КЭ.ит.	Кс.инф. Кит.	КИнф.з. Кд.э.
	материальных ресурсов	Ме(у) RMP КЭ.МЗ	Км.д. Фв Кизн. Км.и. Коф.	КМТО Кобн.	Кмз Кф Кт.о.
	энергетических ресурсов	Э(у) RЭР КЭ.ЭЗ	Кэ.д. Кэ.к.	Кс.э. Кр.э.	КЭЗ Ку/п
Развитие управляющего процесса		Спр. Кус Пр(у)	Ку.т. Кэ.ус	Тпр. Тэ.д. Тэ.о. Тэ.р. Тэ.об.	Ка.о. Куп Кр.о.

Обозначение:

Ме(п) - материалоемкость продукции;

Фе - фондоёмкость;

Фр - фондорентабельность;

Зп - доля закупочных расходов в себестоимости продукции;

РП - отклонение фактической стоимости ресурсов производства от запланированной по группам (материальные, трудовые, энергетические);

Иц - соотношение между ценой и средней рыночной ценой закупки ресурсов производства по группам (материальные, трудовые, энергетические);

Ксос - коэффициент обеспеченности собственными средствами;

Кк - коэффициент соответствия ресурсов производства предъявляемым требованиям по группам (материальные, трудовые, энергетические);

Кп - коэффициент достаточности ресурсов производства по группам (материальные, трудовые, энергетические);

Ксв.п. - коэффициент своевременности поставок ресурсов производства по группам (материальные, трудовые, энергетические);

Ко.м. - коэффициент оборачиваемости запасов материальных ресурсов производства;

Дп - доля охвата рынка поставок (доля привлечённых поставщиков с рынка поставок);

Др - доля расторгнутых договоров с поставщиками;

Кв.п. - доля внеплановых простоев из-за недопоставок ресурсов производства по группам (материальные, трудовые, энергетические);

Дв.п. - доля потерь от внеплановых простоев в себестоимости продукции;

Дб - доля потерь от брака продукции в себестоимости продукции;
 Кп - доля производственных расходов в себестоимости продукции;
 Кпр. - отклонение фактических производственных расходов от запланированных;
 Рпр. - рентабельность продукции;
 Кс - коэффициент сортности продукции (соответствия изготовленной продукции требуемому уровню качества);
 Кр.п. - коэффициент ритмичности производства;
 До - отклонение объёма отходов производства;
 1пдк - коэффициент ПДК выбросов в окружающую среду;
 КИМ - коэффициент использования производственной мощности;
 Кб.а. - коэффициент безаварийности процесса;
 Те(о) - отклонение трудоёмкости производимой продукции;
 КС - удельный вес сертифицированной (аттестованной) продукции;
 Кф - коэффициент физического износа оборудования;
 Км1 - коэффициент морального устаревания оборудования;
 Ксв.и. - коэффициент своевременности изготовления готового продукта;
 Кн.п. - коэффициент оборачиваемости незавершённого производства;
 Км.п. - коэффициент роста масштаба производства;
 Ю.а. - индекс обновления ассортимента;
 Дп.в. - доля внеплановых простоев в общей продолжительности производственного процесса;
 Дв.р. - доля внеплановых ремонтов;
 Рп - рентабельность продаж;
 Ксб - доля сбытовых расходов в себестоимости продукции;
 Ксб(о) - отклонение фактических расходов на сбыт от запланированных (транспортировка, складирование и др.);
 И ц.п. - отклонение цен на продукцию от цен предприятия-лидера отрасли;
 Ибр. - брендовый прирост цены на продукцию по сравнению с аналогом;
 Ко.л. - коэффициент общей ликвидности;
 Кпл. - коэффициент платёжеспособности;
 Кф.у. - коэффициент финансовой устойчивости;
 Кз - доля безошибочно сформированных заказов;
 Кэ.п. - коэффициент эффективности претензионной работы с покупателями;
 Кд.п. - коэффициент достаточности производства продукции;
 Кс.т. - коэффициент соответствия производимой продукции требованиям потребителей;
 Кбр. - доля возвращённой (бракованной) продукции потребителями процесса;
 Пп - отклонение продолжительности отгрузки продукции;
 Ксв.о. - коэффициент своевременности отгрузки готовой продукции (доля своевременно выполненных отгрузок готовой продукции);
 Коб(п) - коэффициент оборачиваемости готовой продукции;
 Дс - доля охвата рынка сбыта (доля привлечённых посредников с рынка сбыта);
 Кн.л. - доля неликвидной продукции (доля наименее продаваемых (неэффективных) товаров в объёме производства);
 Дп.п. - доля расторгнутых договоров с посредниками и потребителями;
 Дрын. - занимаемая доля рынка;
 ИФОТр - доля ФОТ руководителей в ФОТ управленческого персонала;
 Те(р) - трудоёмкость управляющих воздействий;
 Рв. - доля УР с полностью выполненными поставленными задачами;
 Рэф. - доля эффективных УР;
 Рс.у. - доля УР, принятых своевременно и в упреждающем порядке;
 Рр. - доля УР, реализуемых в указанные сроки;

Изв. - индекс звенности системы управления;
 Тпр. - доля производительного времени в работе руководителя;
 Тготут - доля ФОТ управленческого персонала (рук., спец., служ.) в ФОТ ППП;
 Ру - рентабельность управления (прибыль, приходящаяся на 1 руб. управленческих расходов);
 Те(у) - трудоёмкость управления;
 Зу - управленческие расходы, приходящиеся на 1 руб. произведённой продукции (затратность управления);
 Оэф. - доля эффективно выполненных операций;
 Ор. - коэффициент регламентации управленческого труда;
 Кн.д. - доля не дублируемых функций;
 Ктек. - коэффициент текучести управленческих кадров;
 Кб.д. - коэффициент тесноты внутренних связей;
 Ктр. - доля нарушений трудовой дисциплины (самовольных невыходов на работу);
 Кп - доля затрат на подготовку и переподготовку управленческих кадров;
 Оsv. - доля своевременно выполненных работ в подразделении;
 Ку.ц. - отклонение продолжительности управленческого цикла;
 Тпр.уп - доля производительного времени в работе управленческого персонала;
 Кц - коэффициент централизации функций управления;
 Ка - коэффициент автоматизации управленческого труда (доля компьютеризированных операций);
 Кс - соотношение между численностью руководителей, специалистов, служащих;
 И(у) - затраты на интеллектуальные ресурсы управления, приходящиеся на 1 руб. продукции;
 Лир - прибыль, приходящаяся на 1 руб. расходов на интеллектуальные ресурсы управления;
 Кэ.из - степень соблюдения установленной суммы интеллектуальных затрат;
 Ккв. - коэффициент квалификации;
 Кком. - коэффициент компетентности;
 Кэ.ин. - коэффициент эффективности внедряемых инноваций;
 Кс.и. - коэффициент своевременности обеспечения управленческими кадрами;
 Кин. - отклонение продолжительности внедрения управленческих инноваций;
 Киз - доля затрат на интеллектуальные ресурсы в сумме расходов на управление;
 Кр - доля управленческого персонала в численности ППП;
 Инф.(у) - затраты на информационные ресурсы управления, приходящиеся на 1 руб. продукции;
 Р инф.р. - прибыль, приходящаяся на 1 руб. расходов на информационные ресурсы управления;
 Кэ.инфзз - степень соблюдения установленной суммы информационных затрат;
 Кк.и. - коэффициент качества информационного обслуживания;
 Ко - коэффициент освоения информационных технологий (ИТ);
 Кэ.ит. - коэффициент эффективности внедрения ИТ;
 Кс.инф. - коэффициент своевременности информационного обслуживания (доля своевременной информации);
 Кит. - отклонение продолжительности внедрения (ИТ);
 Кинф.з. - доля затрат на информационные ресурсы в сумме расходов на управление;
 Кд.э. - доля документов в электронном виде;
 Ме(у) - материалоёмкость управления (затраты на материальные ресурсы управления, приходящиеся на 1 руб. продукции);
 Рмр - прибыль, приходящаяся на 1 руб. расходов на материальные ресурсы управления;
 Кэ.мз - степень соблюдения установленной суммы материальных затрат;

Км.д. - коэффициент достаточности материально-технического обеспечения;
Фв - фондовооружённость управленческого труда;
Кизн. - коэффициент физического износа основных фондов (ОФ) управления;
Км.и. - коэффициент морального устаревания оргтехники;
Коф. - коэффициент офисной обеспеченности;
К_{мто} - коэффициент своевременности материально-технического обеспечения;
Кобн. - коэффициент обновления ОФ управления;
Кмз - доля затрат на материальные ресурсы в сумме расходов на управление;
К_ф - доля ОФ системы управления в стоимости ОФ предприятия;
Кт.о. - коэффициент технического оснащения (доля активной части в ОФ управления);
Э(у) - затраты на энергетические ресурсы управления, приходящиеся на 1 руб. продукции;
Р_{эр} - прибыль, приходящаяся на 1 руб. расходов на энергетические ресурсы управления;
Кэ.эз - степень соблюдения установленной суммы энергетических затрат;
Кэ.д. - коэффициент достаточности энергетических ресурсов управления;
Кэ.к. - коэффициент качества энергетических ресурсов управления;
Кс.э. - коэффициент своевременности энергетического обслуживания системы управления;
Кр.э. - коэффициент равномерности энергоснабжения системы управления;
КЭЗ - доля затрат на энергетические ресурсы управления в сумме расходов на управление;
Ку/п - соотношение энергозатрат управления и производства;
Спр. - отклонение фактических расходов на преобразование от запланированных;
Кус - доля затрат на развитие управляющего процесса;
Пр(у) - прибыль, приходящаяся на одного управленческого работника;
Ку.т. - коэффициент условий труда управленческого персонала;
Кэ.ус - коэффициент эффективности развития управляющего процесса;
Дин. - доля управленческих инноваций;
Тпр. - отклонение продолжительности преобразований в управлении;
Тэ.д. - резерв времени прохождения документов;
Тэ.о. - резерв времени выполнения управленческих операций;
Тэ.р. - резерв времени принятия УР;
Тэ.об. - резерв времени на ресурсное обеспечение системы управления;
Ка.о. - доля управленческих операций, которые могут быть автоматизированы (компьютеризированы);
Куп - доля управленческого персонала, которая может быть высвобождена в результате оптимизации численности управленческого персонала;
Кр.о. - доля затрат на ресурсы управления, которая может быть высвобождена в результате оптимизации.