

V МНПК «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ»
Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами

Р.В. Серышев

**ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОПТИМИЗАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

С.А. Братченко

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ В РОССИИ.

Ю.К. Сычев

П.В. Трифонов

**РОЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА В СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ**

К. Ю. Мухин

**«Business Agililty»: НОВАЯ ФОРМАЦИЯ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ.**

П.Б. Лукьянов

**РАЗРАБОТКА СППР ПРИ ОПЕРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ
ПРОИЗВОДСТВОМ ЖИВОТНОВОДЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА
ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЖИВОТНОВОДЧЕСКИМ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Н.А. Каменева

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ КОМПАНИИ

О. В. Рожнова

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Е.В. Лялькова

РОЛЬ КРІ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

УДК 334.025

Р.В. Серышев

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: seryshev@mail.ru
+7 903 201 64 47

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассмотрена технология процессного управления в оптимизации деятельности образовательного комплекса. Проведена классификация и даны определения процессов образовательного комплекса: управленческих, базовых, обеспечивающих и образовательных, процессов актуализации запросов внешней среды. Выделены процессы управления развитием и изменениями в стратегическом управлении образовательном комплексе.

Ключевые слова: процессное управление, классификация процессов, образовательные комплексы.

Seryshev Roman Viktorovich

Phd, associate professor of Management department

Financial University under the Government of the Russian Federation

TECHNOLOGY PROCESS MANAGEMENT TO OPTIMIZE ACTIVITIES OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract: The article considers the technology of process control in optimizing activities of the educational complex. The classification and the determination processes of the educational complex: administrative, primary, providing, and educational processes of the actualization of queries in the external environment.

Dedicated management processes development and changes in the strategic management of the educational complex.

Keywords: process management, classification processes and educational systems.

С получением большей самостоятельности в управлении хозяйственной деятельностью и намеренным усилением конкуренции государством между образовательными комплексами, деятельность и управление ОК становится все больше похожа на коммерческие предприятия [3, 4].

Для образовательных комплексов становится актуальным применение принципов и технологий процессного управления [1, 2], где основная задача – это многократное получение результатов деятельности (массовое оказание образовательных услуг) с учетом оптимального расходования ресурсов.

Понимание конфигурации процессов и потребностей в их развитии возможно через учет потребностей конечных потребителей образовательных услуг. Процессы образовательного комплекса – это упорядоченные последовательности работ или операций, направленные на удовлетворение потребностей заинтересованных в деятельности ОК групп, то есть получение нужного для них результата, за оптимальное время с максимальной выгодой для ОК и заинтересованных групп, эффективным образом и с учетом ограничений по имеющимся у ОК ресурсам.

При существующем многообразии способов классификации организационных процессов, мы рекомендуем использовать следующую классификацию процессов ОК на группы. Такая детализация позволяет подчеркнуть предназначение каждого из процессов и указать на важные взаимосвязи между ними:

1. Управленческие процессы (ограничивающие процессы), включая процессы управления развитием.
2. Базовые процессы.
3. Исполнительские (образовательные) процессы.

4. Процессы актуализации запросов внешней среды.

5. Обеспечивающие процессы, включая административно-хозяйственные процессы.

На рисунке 1 представлена модель процессов образовательного комплекса, в которой выделены перечисленные процессы.



Рис. 1. Модель процессов образовательного комплекса

Так, **управленческие процессы (ограничивающие процессы)** реализуются в системе управления (СУ) и определяют поведение субъектов ОК и реализацию всех остальных процессов, а также исполнение стратегии.

К управленческим процессам ОК можно отнести:

- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление развитием (входят в отдельную категорию процессов),

но можно относить и к управленческим процессам;

- управление маркетингом и управление ожиданиями заинтересованных групп;

- управление образовательным процессом;
- управление административно-хозяйственными процессами.

В рамках управленческих процессов решаются вопросы организации, планирования, учета и контроля, принятия решения, регулирования и мотивации.

Процессы управления развитием являются необходимыми для любого образовательного комплекса.

Следующая исследуемая категория – **Базовые процессы** – представляют собой процессы обслуживания и взаимодействия образовательного комплекса с субъектами заинтересованных групп (клиентами), целью которых является удовлетворение требований (потребностей) данных субъектов.

Базовые процессы непосредственно связаны с обслуживанием заинтересованных групп и включают комплексные операции по приему требований (заказов, запросов, заданий), их оперативную обработку и ответную реакцию на требования, а также инициацию внутренних исполнительских процессов.

К примеру, операциями базового процесса являются:

- прием заявлений на поступление в ОК или приобретение образовательных и иных услуг;
- оперативная обработка данных заявлений и запросов и принятие решений о предоставлении услуг (проведение входного тестирования или собеседования, ознакомление потребителей с услугами и вариантами их реализации и т.п.);
- передача запроса на исполнение; ведение заказа (запроса, требования) и мониторинг качества исполнения услуги;
- решение любых возникающих проблем или дополнительных требований клиентов в процессе выполнения услуги;
- ведение взаиморасчетов и учет результатов выполнения услуг и исполнения требований как со стороны ОК, так и со стороны клиента;

- отслеживание состояния исполнения услуги и ведение клиента вплоть до завершения исполнения услуги.

Выполняют базовый процесс, к примеру, менеджеры по продажам услуг, кураторы групп, менеджер/куратор образовательного процесса. Ряд функций базового процесса по взаимодействию с клиентом в процессе продажи услуги и ведению процесса ее исполнения также выполняют классные руководители и учителя (педагоги) выступающие в конкретный момент времени не в роли непосредственного исполнителя образовательной услуги, а в роли субъекта, с которым осуществляет взаимодействие клиент (или его представитель) в рамках решения вопросов содержания, качества и самого процесса исполнения услуги.

Наиважнейшими процессами образовательного комплекса являются – **Исполнительские (образовательные) процессы**, которые связаны с непосредственным исполнением заказа (требования) клиента и включают все операции образовательного процесса. Непосредственными участниками образовательного процесса являются учителя (преподаватели, наставники, тренеры и др.) и обучающиеся, классный руководитель. Данные процессы относятся к категории процессов добавляющих потребительскую ценность услуге. Как правило, все остальные перечисляемые здесь процессы не добавляют потребительскую ценность к услуге или в меньшей степени влияют на ее повышение, и в целом несут в себе только дополнительные затраты, которыми необходимо управлять. Именно оптимизации непроизводительных затрат нужно уделять внимание в первую очередь. При этом оптимизация процессов не должна приводить к ухудшению качества предоставляемой услуги в целом. Основную роль в оптимизации непроизводительных затрат играют процессы управления.

Базовые и исполнительские (образовательные) процессы тесно связаны между собой, поскольку процесс выполнения самой образовательной услуги неразрывно связан с самим клиентом (в том числе и его представителем). Но, тем не менее, между данными процессами есть четкое разделение. Субъекты ОК, непосредственно занятые в рамках исполнительского (образовательные) процесса не выполняют операции, относящиеся к базовому процессу: прием

заявлений, требований, их обработка и т.д., что является операциями базового процесса.

Немаловажными являются также **процессы актуализации запросов внешней среды**, которые связаны с выполнением операций по выявлению и анализу возможных требований (запросов, заказов) клиентов и разработки предложений, которые могли бы быть востребованы клиентами. Сюда относятся также операции, связанные с проведением рекламных и маркетинговых кампаний, мероприятия по формированию и повышению имиджа и репутации ОК, а также обоснованию эффективности и востребованности новых услуг, определению их потребительской ценности.

Последняя, но не по значимости, исследованная категория процессов – **обеспечивающие процессы, включая административно-хозяйственные процессы**, к которым были отнесены процессы:

- обеспечения ОК необходимыми трудовыми и интеллектуальными ресурсами;
- обеспечения различного рода материальными, информационными, энергетическими ресурсами;
- привлечение финансовых средств.

Данная классификация позволяет разделить весь бизнес-процесс образовательного комплекса на обозримые составные части. При этом можно выделить базовый процесс – как один из ключевых процессов, связанный с взаимодействием ОК с субъектами заинтересованных групп и проанализировать эффективность данного взаимодействия через анализ требований клиентов и возможностей базового и других процессов в эффективном и результативном удовлетворении данных требований.

При этом управленческие процессы связаны с реализацией всех функций управления в контексте всех перечисленных процессов. Управленческие процессы связаны с формированием (детализацией) рамок и ограничений, траекторий исполнения всех остальных процессов и напрямую влияют на эффективность деятельности образовательного комплекса.

В рамках управленческих процессов нужно выделить процессы управления развитием, которые решают задачи развития образовательного комплекса и реализации его стратегии, планирования и претворения в жизнь изменений, которые положительным образом скажутся на усилении позиций образовательного комплекса и позволят создать основные конкурентные преимущества.

Приведенная классификация процессов позволяет по-новому рассматривать деятельность образовательного комплекса: выделить важные акценты, определить круг задач повышения эффективности и качества предоставляемых услуг, повысить управляемость и ответственность исполнителей за результаты работы, а также оценить вклад каждого участника процесса и сформировать прозрачную систему мотивации персонала образовательного комплекса.

Список использованной литературы:

1. Ермаков И.А., Серышев, Р. В. Положения методики моделирования бизнес-процессов управления цепями поставок / Р. В. Серышев, И. А. Ермаков // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – №2. – С. 33-39
2. Серышев, Р. В. Подходы к разработке, оптимизации и оценки эффективности моделей бизнес-процессов компании / Р. В. Серышев // Управление. – 2015. – №2. – С. 56-64
3. Серышев, Р. В. Условия и тенденции развития системы управления образовательными комплексами и учреждениями. / Р. В. Серышев // Вестник Университета – 2017. – №4. – С. 175-180
4. Фролов Ю. В., Серышев, Р. В. Применение информационной системы сбалансированных показателей в процессах управления образовательными комплексами. / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев // Экономика образования. – 2015. – №6. – С. 27-42

Spisok ispolzovannoj literatury:

1. Ermakov I. A., Seryshev R. V. Polozheniya metodiki modelirovaniya biznes-processov upravleniya cepymi postavok / I. A. Ermakov, R. V. Seryshev // Logistika: problemy i resheniya. – 2013. - #2. – p. 33-39
2. Seryshev R. V. Podhody k razrabotke, optimizacii i ochenki effektivnosti modeley biznes-processov kompanii / R. V. Seryshev // Upravlenie. – 2015. - #2. – p. 56-64
3. Seryshev R. V. Usloviya i tendencii razvitiya sistemy upravleniya obrazovatelnyimi kompleksami i uchrezhdeniyami. / R. V. Seryshev // Vestnik Universiteta – 2017. - #4. – p. 175-180
4. Frolov U. V., Seryshev R. V. Primenenie sistemy sbakansirovannykh pokazateley v processah upravleniya obrazovatelnyimi kompleksami. / U. V. Frolov, R. V. Seryshev // Ekonomika obrazovaniya. – 2015. - #6. – p. 27-42

УДК 65.011.12

С.А. Братченко

к.э.н., доцент Департамента менеджмента

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

+79251152575

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ В РОССИИ.

Аннотация: Бережливые технологии являются одним из инструментов, позволяющих существенно повысить операционную эффективность компании. В свое время получив весьма широкое распространение в мире, они сейчас становятся все более популярными среди российских компаний. Целью данной статьи является выяснение особенностей внедрения lean-концепций в практику российских предприятий.

Ключевые слова: бережливое производство, операционная эффективность, волатильная внешняя среда, адаптивные (agile) и гибридные стратегии

S.A. Bratchenko

PhD (Econ.), Assistant Professor, Management Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

+79251152575

LEAN PRODUCTION: IMPLEMENTATION SPECIFICITY IN RUSSIA

Annotation: Lean technologies are an instrument to increase company operational performance significantly. They have received worldwide adoption some

time ago, and are becoming more and more popular among Russian companies. The purpose of the article is to reveal implementation specificity of lean concepts in Russia.

Key words: lean production, operational performance, volatile environment, agile and hybrid strategies

По историческим меркам российский рынок переживает стадию младенчества - наша отечественная экономика начала переходить на «рыночные рельсы» всего около четверти века назад. Именно с 90-х годов прошлого века на территорию Российской Федерации в полной мере распространяются законы рынка и, прежде всего, законы конкуренции. В 2012 году это было юридически закреплено вступлением России во Всемирную торговую организацию. В этих условиях российские компании на равных должны уметь конкурировать с иностранными, даже с теми, чей опыт насчитывает не одно столетие, а финансовые активы зачастую превышают годовые бюджеты некоторых не самых маленьких стран.

Таким образом, перед российскими компаниями все эти годы стоит задача - в кратчайшие сроки овладеть мировым опытом менеджмента, усвоить и внедрить передовые достижения мировой управленческой мысли. И поэтому неслучайно, что одной из самых популярных тем современного российского менеджмента стала проблематика так называемого бережливого производства - концепции, позволяющей радикально повысить операционную эффективность бизнеса.

Несколько десятков компаний, в том числе весьма крупных компаний (ПАО «Сбербанк», ОАО КАМАЗ, ОАО «Северсталь» и др.), уже объявили о том, что они уже работают, основываясь на принципах бережливого производства (http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/)¹.

1 Клочков Ю.П. Организационные механизмы внедрения бережливого производства на промышленном предприятии. - Краснодар: Теория и практика общественного развития. 2012, №5. - С. 268- 272; Аскер-Заде Н., Милов Г. Сбербанк сэкономил 383 км и сотни миллионов рублей. - М.: Ведомости, №2729 от 10.11.2010. Электронный документ. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2010/11/10/chto_ubereg_gref, дата обращения 20.08.2017; Чаркин Е. Бизнес-система «Северстали». - Электронный документ.

Многие компании переходят или собираются переходить к бережливым технологиям. Об этом можно судить, посмотрев темы организуемых бизнес-курсов. Так, в течение только последней декады сентября текущего года предполагается проведение 8 различных бизнес-тренингов по бережливой тематике, организуемых 4 компаниями: компанией «Moscow Business school leadership energy» (<https://mbschool.ru/seminars/proizvodstvo>), компанией "TopTrening.ru" (<http://www.toptrening.ru/trainings/16744/>), компанией «Оргпром» (<http://www.leanschool.ru/meropriyatiya.html>), ООО "ТМС РУС" (эксклюзивный представитель компании немецкой компании «TUV SUD») (http://www.kpms.ru/General_info/Seminar_Lean.htm). В агентстве по трудоустройству «HeadHunter» можно найти целый ряд вакансий «менеджер по бережливому производству» (например, <https://hh.ru/vacancy/22284980>).

Знаковым является тот факт, что в 2014 году принят регламент (ГОСТ Р 56020-2014) «Бережливое производство»².

Проблематика бережливого производства волнует также наше научное сообщество: согласно данным РИНЦ, только в течение 2016 года было индексировано 263 публикации в периодических изданиях по проблематике бережливости.

Из этого напрашивается весьма обнадеживающий вывод о том, что в российской экономике полным ходом идет внедрение и использование преимуществ концепции бережливого производства.

Однако при ближайшем рассмотрении выясняется, что картина несколько сложнее.

Чтобы полнее понять, каковы особенности внедрения концепции бережливого производства в России, обратимся сначала к истории и начнем анализ с краткого экскурса о том, как проходило внедрение данных

Режим доступа:

http://reports.severstal.com/2010/rus/business_review/buisness_systems/index.phtml, 2011. Дата обращения: 13.08.2017.

2 Национальный стандарт «Бережливое производство». ГОСТ Р 56020-2014. -Электронный документ. Режим доступа: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/57442/>

управленческих технологий у себя на Родине, в Японии, а затем в западных странах. Важно понять, каковы были трудности внедрения, и каковы оказались результаты - тогда и сейчас: как изменилось место бережливых технологий в арсенале современных инструментов управления.

Как известно, концепция бережливого производства была разработана и внедрена специалистами компании Toyota в середине прошлого века. Данная концепция, которую точнее можно назвать философией бизнеса, базируется на процессном подходе к управлению, нацеленном на сокращение всех возможных видов потерь.

На практике это предполагает кардинальную реорганизацию бизнеса: так, внедрение системы Just-in-time на пилотном заводе «Такахама» в Нагое заняло более 10 лет. Трудности, в частности, были обусловлены тем, что коренному пересмотру подверглись не только принципы управления производством (был осуществлен переход к так называемой вытягивающей системе), но и принципы, на которых строились отношения с поставщиками. Термин «управление цепями поставок» появился более, чем через десять лет, в 1982 году³, однако по сути компания Тойота предприняла первую, и весьма успешную попытку формирования и управления цепью поставок.

В оригинальной версии концепция называется Toyota Production System (TPS), а свое название получила впоследствии, уже в 70-х годах, когда во время триумфального шествия по Америке принципы TPS были адаптированы для использования в североамериканской и европейской промышленности в виде концепций «Just-in-time» (Точно-во-время, JIT) и Бережливого производства (Lean production).

При внедрении бережливых концепций американскими компаниями отмечалось 3 момента:

³ Oliver R.K., Webber M.D. Supply-chain menegement: logistics catches up with strategy. // Logistics: The Strategic Issues, ed. by M. Christopher. - London: Chapman & Hall, 1982. - pp. 63-75.

- большие сложности при внедрении концепции, базирующейся на восточном менталитете, на почву с европейским мышлением;
- существенное, в разы, повышение операционной эффективности в случае успеха мероприятия;
- даже в случае успеха концепция чаще всего реализовывалась в некотором усеченном, адаптированном виде по сравнению с оригинальной TPS4.

Тем не менее, большинству компаний удалось при адаптации сохранить суть подхода. Так, на примере компании Xerox Europe мы видим не только оптимизацию внутренних производственных операций, но и перестройку отношений с поставщиками. В результате:

- база поставщиков сократилась с 3000 до 300,
- своевременность поставок достигла 98%, причем 70% из них доставлялись в течение часа,
- складской запас был снижен с 3-месячного до 2-недельного,
- общие затраты на сырье сократились более, чем на 40% 5, что является существенным компонентом бережливого подхода 6.

Данный пример весьма нагляден: с одной стороны, прорывные результаты по сравнению с тем, что было, с другой стороны - двухнедельный складской запас, что в разы отличается от того, чего добилась Тойота: там поставки осуществлялись 12 раз в день, и был всего двухдневный запас комплектующих. Это стало известно благодаря пожару на заводе Aisin, производящему для Тойоты тормозные клапаны. 7

4 Степанюгина М.В. Проблема интерпретации концепции бережливого производства на предприятиях РФ. //Интеграция науки и практики в современных условиях. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Под общ. ред. А.И. Вострецова. - Нефтекамск: Мир науки. 2016. - С. 116-120.

5 Операционный менеджмент: учебник для магистров / Под ред. проф. А.В. Трачука. – М.: Кнорус, 2017. - 360 с.

6 Братченко С.А. Изменение логистической парадигмы компании при использовании технологий вытягивающего производства. // М.: Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. №12, т. 4. - С. 67-70.

7 Лайкер Дж. К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. - М.: Альпина паблишер, 2013. - 400 с.

В последние годы восторг по поводу бережливых технологий в западной прессе как-то поутих. Дело в том, что у «бережливых» систем есть свои особенности, свои сильные и слабые стороны, и их обязательно нужно учитывать: они демонстрируют высокую эффективность в стабильной среде, когда спрос предсказуем, требования к разнообразию ограничены, объем производства высок. Однако новое столетие принесло новые вызовы: рынки становятся более динамичными и непредсказуемыми, циклы жизни продукта более короткими, темпы внедрения инноваций более высокими, массовые рынки фрагментируются, делясь на нишевые, стандартизация продукции заменяется необходимостью массового производства на заказ. Кроме того, все это должно быть с меньшими издержками, и... «бережливые» системы не в состоянии решить данные задачи.

Чтобы преодолеть эти объективные трудности, западные компании берут на вооружение новую операционную парадигму – гибкость, адаптивность (agility), быструю стратегическую и операционную приспособляемость к крупномасштабным и непредсказуемым изменениям, происходящим во внешней среде. Но гибкие стратегии не обладают экономичностью бережливых.

Однако бережливые и гибкие стратегии не являются взаимоисключающими. На практике передовые компании создают гибридные стратегии, объединяющие обе эти философии, что позволяет использовать преимущества обоих подходов. 8

Если же мы обратимся к опыту внедрения бережливых технологий российскими компаниями, то мы увидим качественно иную картину. При освещении данного вопроса можно выделить несколько позиций.

А. Бережливые концепции подаются в литературе исключительно в положительном ключе, как набор преимуществ, которые можно получить - легко и просто. Множество публикаций в деловой прессе (например, на сайте http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/) и в научной литературе

8 Операционный менеджмент: учебник для магистров / Под ред. проф. А.В. Трачука. – М.: Кнорус, 2017. - 360 с.

трактуют вопрос именно так. 9 10.

Б. Очень часто как в бизнес-обзорах, так и в научной литературе содержание lean-подхода существенно редуцируется, фактически речь идет о концепциях, лишь отдаленно напоминающих оригинальные японские идеи или представляющие отдельные аспекты, составляющие бережливого производства. Если lean-концепции - это TPS, адаптированная для использования людьми с европейским (американским) менталитетом, то российские бережливые технологии - это TPS, редуцированная как минимум «в квадрате». Чаще всего внедряются отдельные элементы или, в лучшем случае, несколько элементов. Так, в множестве источников использование хотя бы одного компонента бережливой концепции уже объявляется переходом на бережливое производство, будь то 6S 11, или элементы процессного подхода 12.

Иногда дело доходит до бюрократической профанации. Яркий пример явило Министерство образования Республики Татарстан: оно отапортовало о переходе на бережливое производство. В качестве критериев перехода в Министерстве было установлено 4 параметра:

1. Документация:

- наличие паспорта кабинета,
- соответствие требованиям к внешнему виду,
- соответствие папок сотрудника цвету, указанному на табличке,
- время прихода на работу и ухода с работы.

2. Эстетическое оформление кабинета:

- создание единства стиля оформления кабинета,

9 Казьмина И.В. Анализ особенностей внедрения бережливого производства на отечественных предприятиях. - Воронеж: Синергия. - 2016, № 2. - С. 42 - 48.

10 В силу органиченности объема статьи в каждом случае в качестве иллюстрации приводится по одному - два источника, в то время в литературе их насчитывается десятки.

11 Соловьев М. Лин шесть сигм - как избежать ошибок при системном внедрении методологии. - Электронный документ. Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/lss-solovjev.html 17.12.2015. Дата обращения: 09.09.2017.

12 На 16 тонн пельменей больше! (Бережливое производство в пельменном цехе) - Электронный документ. Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/pelmeni-sibagro.html 11.05.2016. Дата обращения: 09.09.2017.

- организация рабочего места сотрудника.

3. Соблюдение санитарно-гигиенических норм (соблюдение чистоты помещения и мебели).

4. Соблюдение правил охраны труда:

- следование условиям пожарной безопасности,
- наличие средств оказания первой медицинской помощи. 13 Комментарии, как говорится, излишни.

К сожалению, подобных примеров десятки и сотни.

Печально то, что и в научной литературе также транслируется редуцированный, не совсем корректный подход. В большинстве работ в качестве составляющих бережливого производства выступают 5S, 6S, SMED, TPM.¹⁴ Иногда в теоретическом контексте упоминается про Just-in-time. В деловой литературе про сокращение размера партии, перестройку системы отношений с поставщиками обычно, к сожалению, даже не упоминается, даже тогда, когда речь идет о внедрении бережливой концепции в логистике. ¹⁵

В. Зачастую любую организационную работу, приводящую к экономии времени или затрат, называют бережливым производством.¹⁶ Вот один из характерных выводов: «Система «бережливого производства» применима для сельскохозяйственных предприятий любого размера и специализацией в любых отраслях. Ведь суть ее в том, как люди относятся к своей работе и как они воспринимают ценность, которую создают для потребителей».¹⁷ Никто не спорит, такая работа нужна, но это имеет очень

13 Фаттахов Э.Н. Бережливое производство в Министерстве образования и науки Республики Татарстан. //Набережные Челны: Бережливое производство. 2016. №3. С. 27-33.

14 Анисимов В.В. От Фредерика Тейлора до системы «Бережливое производство». //Новокузнецк: Современные проблемы теории машин. 2016, №4(1). - С. 168 - 171.

15 Медведева В.Р., Коренков М.М. Влияние концепции «бережливое производство» на эффективность функционирования логистической системы (на примере ПАО «Казаньнефтеоргсинтез»). - Казань: Управление устойчивым развитием. 2016, №6 (07). - С. 7-16.

16 Саматова Т.Б. Бережливое производство: анализ возможности снижения потерь. - Уфа: Новая наука: от идеи к результату. 2016, № 6-1 (90). - С. 236 - 240.

17 Лежнина О.В. Внедрение системы «бережливого производства» в деятельность сельскохозяйственных предприятий. - Белгород: Успехи современной науки и образования. 2016, №6, т. 2. - С. 101 - 103.

отдаленное отношение к lean-концепциям.

Г. Весьма часто проблематика бережливых технологий сводится к проблемам и сложностям внедрения, тем трудностям, с которыми столкнулись руководители «на первых шагах», например, вопросам формирования корпоративной культуры. 18

Д. Действительно, бывает, что руководителям не хватает последовательности, в результате после неудачной попытки что-то изменить, продолжают работать «по-старинке», как привыкли. Среди типичных объяснений неудачи можно выделить следующие:

1. «Мы несколько раз пытались внедрить бережливое производство, но ничего не получалось, потому что люди не хотят делать по-новому»
2. «Весь этот «лин» не подходит под российский менталитет»
3. «Для сотрудников это дополнительная нагрузка, и у нас нет средств её оплачивать»
4. «Нам не до бережливого производства, у нас сплошные убытки» 19

В данном случае следует вспомнить, сколько времени ушло на внедрение своей системы у Тойоты, и не опускать руки, а лишь попытаться глубже разобраться в причинах неудач.

Е. Отдельного комментария заслуживает упомянутое выше объяснение «Весь этот «лин» не подходит под российский менталитет».

Вспомним, что и американское, и европейское «прочтение» бережливого производства немало отличалось от оригинальной японской задумки. Поэтому при внедрении бережливых технологий в России требуется особенно большая работа с персоналом - преодолеть сопротивление, убедить,

18 Баженов Г.Е., Дьячкова А.В. Проблемы внедрения концепции бережливого производства на российских предприятиях. - Волгоград: Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016, № 3 (36). - С. 14 - 20; Дробышевская Л.Н., Игнатова Л.В. Управление организацией на основе концепции бережливого производства. - М.: Экономика и предпринимательство. - 2016, № 7 (72). - С. 478 - 482.

19 Соколов В. Что нужно знать перед развертыванием бережливой системы? - Электронный документ. Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/chto-nujno-znat.html, 01.06.2017. Дата обращения: 09.09.2017.

мотивировать, научить работать по-другому - тех, кто в состоянии переучиться. Найти новый персонал - вместо тех, кто не готов переучиться.

Однако, отличия в менталитете являются лишь одной из причин неудач. Весьма часто определяющими оказываются инфраструктурные причины. Например, 17 мая текущего года компания Компания GM-АвтоВАЗ уведомила о том, что она была вынуждена остановить работу конвейера в связи с нехваткой комплектующих.²⁰ В этих условиях говорить о внедрении полноценного бережливого производства с поставками 12 раз в сутки как-то не приходится...

Поэтому, российским компаниям приходится адаптировать «высокие» концепции, приземляя их к условиям российских реалий.

Ж. Кроме того, следует учитывать ограниченность эффективного применения lean-концепций. К сожалению, следует констатировать, что, видимо, далеко не всегда консультанты обладают должной квалификацией, не знают, что бережливые технологии разработаны и являются высокоэффективными в условиях массового производства и достаточно стабильного, не слишком переменчивого спроса. Их пытаются внедрять на предприятиях, выпускающих несерийную, нестандартную продукцию - и только опытным путем убеждаются в недостижимости ожидаемого результата. Их пытаются внедрять на предприятиях с заведомо нестабильным спросом - и опять только по итогам печального опыта понимают, что не получится... Самое печальное заключается в том, что вышеуказанные факты почерпнуты из научной литературы, причем ученый, автор статьи, также не подозревает о данном свойстве бережливых технологий и комментирует происшедшее словами «не получилось...»²¹

Подводя итог: нам не удалось прочитать все 263 упомянутые статьи, но среди нескольких десятков просмотренных даже упоминания об ограниченности применения Lean концепций в условиях волатильной среды

²⁰ Комарова В., Филипенко А. GM-Автоваз остановил конвейер из-за нехватки комплектующих. - Электронный документ. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/business/23/05/2017/5923e6cc9a794784dd1c4773>, 23.05.2017. Дата обращения: 02.09.2017.

²¹ Холоднова А.В. Логистическая система «Бережливое производство»: опыт внедрения на российских предприятиях. - Саратов: Бизнес и стратегии. 2016, №2 (03). С. 73 - 77.

обнаружено не было.

И - the last, but not the least - вышеуказанные прецеденты приведены здесь не для того, чтобы кого-то укорить (автору весьма некомфортно писать на столь щекотливую тему), а потому, что данный феномен, к сожалению, является достаточно характерным для современных российских реалий.

Исходя из вышесказанного, напрашиваются выводы о том, что:

- в нашей деловой, а также научной литературе концепция бережливого производства изображается в существенно упрощенном виде и подается «в розовом свете», с положительной точки зрения;
- внедрение бережливых концепций даже в усеченном виде приносит положительные плоды;
- потенциал внедрения бережливых технологий в практику российских компаний далеко не исчерпан.

Как в российской деловой, так и в научной литературе не нашел отражения тот факт, что применение бережливых концепций в неустойчивых условиях (волатильной внешней среды, несерийной, нестандартной продукции) не является эффективным. В ряде случаев для комбинации эффекта экономичности бережливых концепций с адаптивностью гибких (agile) инструментов желательно использовать гибридные технологии.

Список использованной литературы

1. Национальный стандарт «Бережливое производство». ГОСТ Р 56020-2014. - Электронный документ. Режим доступа: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/57442/>
2. Анисимов В.В. От Фредерика Тейлора до системы «Бережливое производство». //Новокузнецк: Современные проблемы теории машин. 2016, №4(1). - С. 168 - 171.
3. Аскер-Заде Н., Милов Г. Сбербанк сэкономил 383 км и сотни миллионов рублей. - М.: Ведомости, №2729 от 10.11.2010. Электронный документ. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2010/11/10/chto_ubereg_gref, дата обращения 20.08.2017.

4. Баженов Г.Е., Дьячкова А.В. Проблемы внедрения концепции бережливого производства на российских предприятиях. - Волгоград: Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016, № 3 (36). - С. 14 - 20.
5. Братченко С.А. Изменение логистической парадигмы компании при использовании технологий вытягивающего производства. // М.: Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. №12, т. 4. - С. 67-70.
6. Дробышевская Л.Н., Игнатова Л.В. Управление организацией на основе концепции бережливого производства. - М.: Экономика и предпринимательство. - 2016, № 7 (72). - С. 478 - 482.
7. Казьмина И.В. Анализ особенностей внедрения бережливого производства на отечественных предприятиях. - Воронеж: Синергия. - 2016, № 2. - С. 42 - 48.
8. Ключков Ю.П. Организационные механизмы внедрения бережливого производства на промышленном предприятии. - Краснодар: Теория и практика общественного развития. 2012, №5. - С. 268- 272.
9. Комарова В., Филипенко А. GM-Автоваз остановил конвейер из-за нехватки комплектующих. - Электронный документ. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/business/23/05/2017/5923e6cc9a794784dd1c4773>, 23.05.2017. Дата обращения: 02.09.2017.
10. Лайкер Дж. К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. - М.: Альпина паблишер, 2013. - 400 с.
11. Лежнина О.В. Внедрение системы «бережливого производства» в деятельность сельскохозяйственных предприятий. - Белгород: Успехи современной науки и образования. 2016, №6, т. 2. - С. 101 - 103.
12. Медведева В.Р., Коренков М.М. Влияние концепции «бережливое производство» на эффективность функционирования логистической системы (на примере ПАО «Казаньнефтеоргсинтез»). - Казань: Управление устойчивым развитием. 2016, №6 (07). - С. 7-16.
13. На 16 тонн пельменей больше! (Бережливое производство в пельменном цехе) - Электронный документ. Режим доступа: http://www.ur-pro.ru/library/production_management/lean/pelmeni-sibagro.html 11.05.2016. Дата обращения: 09.09.2017.
14. Операционный менеджмент: учебник для магистров / Под ред. проф. А.В. Трачука. – М.: Кнорус, 2017. - 360 с.
15. Саматова Т.Б. Бережливое производство: анализ возможности снижения потерь. - Уфа: Новая наука: от идеи к результату. 2016, № 6-1 (90). - С. 236 - 240.
16. Соколов В. Что нужно знать перед развертыванием бережливой системы? - Электронный документ. Режим доступа: <http://www.ur->

pro.ru/library/production_management/lean/chto-nujno-znat.html, 01.06.2017. Дата обращения: 09.09.2017.

17. Соловьев М. Лин шесть сигм - как избежать ошибок при системном внедрении методологии. - Электронный документ. Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/lss-solovjev.html 17.12.2015. Дата обращения: 09.09.2017.
18. Степанюгина М.В. Проблема интерпретации концепции бережливого производства на предприятиях РФ. //Интеграция науки и практики в современных условиях. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Под общ. ред. А.И. Вострецова. - Нефтекамск: Мир науки. 2016. - С. 116-120.
19. Фаттахов Э.Н. Бережливое производство в Министерстве образования и науки Республики Татарстан. //Набережные Челны: Бережливое производство. 2016. №3. С. 27-33.
20. Холоднова А.В. Логистическая система «Бережливое производство»: опыт внедрения на российских предприятиях. - Саратов: Бизнес и стратегии. 2016, №2 (03). С. 73 - 77.
21. Чаркин Е. Бизнес-система «Северстали». - Электронный документ. Режим доступа: http://reports.severstal.com/2010/rus/business_review/buisness_systems/index.phtml, 2011. Дата обращения: 13.08.2017.
22. Oliver R.K., Webber M.D. Supply-chain menegement: logistics catches up with strategy. // Logistics: The Strategic Issues, ed. by M. Christopher. - London: Chapman & Hall, 1982. - pp. 63-75.

УДК 65.011.12

Ю.К. Сычев

Ст.преподаватель МАРТИТ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: yuriisychov@yandex.ru

+79160936800

П.В. Трифонов

к.э.н., доцент Департамента менеджмента

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: tpv2005@mail.ru

+79167535467

РОЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ

Аннотация: В работе уделяется внимание различным подходам к оценке понятия «производственный потенциал». В работе рассматривается роль производственного потенциала как ключевого инструмента для социально-экономического развития производственных предприятий, так и производственных комплексов регионов. В основе исследования проблематики формирования и оценки производственного потенциала находится ресурсный фактор, определяющий ресурсную базу и профиль конкурентоспособности предприятия. Предлагаются авторами алгоритм формирования и методика оценки производственного потенциала организации.

Ключевые слова: производственный потенциал организации, конкурентоспособность, управление качеством, ресурсная база предприятия, инновационный потенциал.

THE ROLE OF PRODUCTION POTENTIAL IN THE SOCIAL-ECONOMIC DEVELOPMENT OF PRODUCTION COMPLEXES

Abstract: The paper pays attention to various approaches to the evaluation of the concept of "productive potential". The paper considers the role of the production potential as a key tool for the socio-economic development of manufacturing enterprises and production complexes in the regions. The resource factor determining the resource base and profile of the enterprise's competitiveness is based on the research of the problem of forming and evaluating the production potential. The algorithm of formation and a technique of an estimation of industrial potential of the organization is offered.

Keywords: production potential of the organization, competitiveness, quality management, resource base of the enterprise, innovative potential.

Возможность обеспечения конкурентоспособности современных предприятий связана с формированием и стратегическим управлением системой ресурсов. Соответственно управление связано с определением параметров фактического состояния объекта управления (системы ресурсов), их желаемого уровня и на основе их рассогласования разработкой управленческих решений. Таким образом, возможность повышения уровня конкурентоспособности предприятий является следствием состояния системы их ресурсов, а управление должно быть направлено на причину, вызывающую отклонения параметров фактического состояния объекта управления от их оптимального значения. Следует отметить, что причина в социально-экономической среде (согласно теории решений) всегда носит объективно существующий материальный характер, а следствие может проявляться напрямую или косвенно только после появления причины.

Ресурсы предприятия, включающие человеческие, технологические, информационные, управленческие, финансовые, административные, материально-технические, энергетические, пространственные, интеллектуальные, нематериальные, экологические и правовые, с точки зрения организации относятся к внутренней среде предприятия. Но параметры большинства из них определяются внешней средой. Кроме того, параметры большинства ресурсов взаимосвязаны. Соотношение и взаимосвязь между различными видами ресурсов зависит как от объективных экономических законов, так от специфики деятельности организации. Таким образом, ресурсы предприятия представляют систему собой сложную систему, формирование и управление которой должны учитывать большое количество факторов как внутренней, так и внешней среды [3, 5, 6]. Сложность управления системой ресурсов предприятия связана с рядом факторов:

- инерционность различных видов ресурсов резко различна;
- сложно учитывать взаимное влияние ресурсов, имеющих различную инерционность и влияние на конечный результат деятельности предприятия;
- отсутствует методология управления системой ресурсов.

Необходимость управления конкурентоспособностью предприятия с учетом состояния системы ресурсов определило появление термина производственный потенциал организации (ППО). Однако в настоящее время четкое и однозначное определение этого термина в научно-технической литературе отсутствует.

ППО относится к категории сложных, относительных, системных понятий. Относительный характер ППО определяется тем, что основным назначением ППО является возможность сравнения параметров альтернативных вариантов системы ресурсов организации. Сравнение как элемент анализа необходим для того, чтобы на следующем этапе управления синтезе наиболее полно достичь поставленной цели, т.е. повышение конкурентоспособности, сформировать оптимальную систему ресурсов для конкретных условий

деятельности организации. Сложность этого понятия определяется большим количеством внутренних и внешних факторов ППО, определить взаимосвязь между которыми сложно. Системность этого понятия определяется тем, что параметры ППО носят иерархическую структуру. Анализ материалов, отражающих сущность понятия ППО, и собственные исследования позволили определить авторское понятие ППО в следующей интерпретации:

***производственный потенциал организации** – это уровень фактического состояния системы его ресурсов относительно состояния, необходимого для производства конкурентоспособной продукции в требуемом объеме для конкретного рынка с минимальными затратами.*

Данное определение отражает относительность ППО при выпуске конкурентоспособной продукции в требуемом объеме. Сложность определения ППО как относительной величины заключается в выборе эталона, с которым сравнивается фактическое состояние системы ресурсов организации. Конкурентоспособность продукции предприятия определяется условиями конкретного рынка, потребностями определенной группы потребителей. При этом приоритет имеет продукция предприятия, цена которой меньше, чем у конкурентов. Основой ценообразования являются затраты на производство продукции, а их минимизация связана с оптимизацией использования ресурсов. Таким образом эталоны для сравнения фактического состояния системы ресурсов предприятий, функционирующих в различных условиях, должны учитывать условия и востребованный объем продукции конкретного рынка и состояние системы ресурсов, определяющее минимизацию затрат на производство конкурентоспособной продукции. В экономике в качестве эталона для сравнения показателей деятельности предприятий используют, как правило, показатели предприятий-лидеров. Но для совершенствования ППО ресурсная база предприятий-лидеров не может быть эталоном, так как различие внутренних и внешних социально-экономических факторов предполагает различный подход к формированию ресурсной базы. Так при ее формировании нельзя не учитывать такие внешние факторы как географическое месторасположение

предприятия, специфику рынка, демографические особенности населения региона. К внутренним социально-экономическим факторам предприятия относятся история его возникновения и развития, специфические особенности персонала, оргкультура, экология, интеллектуальные и нематериальные ресурсы.

Основой деловой стратегии является формирование ресурсов. Операционная стратегия является материальной основой деловой и корпоративной стратегий. Именно за счет доходов, получаемых при реализации продукции, получаемой в результате выполнения операций подразделениями организации, формируется система ресурсов, производственный и инновационный потенциал организации.

Инновационный потенциал используется для внедрения новаций как в области производства, так и в области управления.

Формирование ППО в соответствии со стандартами ISO – 9000 начинается с проведения маркетинговых исследований, направленных на выявление тех изделий или услуг, которые будут востребованы в том секторе рынка, на который направлена производственная деятельность организации. При этом исследователи должны учитывать производственные возможности организации, по заказу которой эти исследования проводятся. На формирование облика будущих изделий или услуг кроме мнений потребителей и имеющихся возможностей организации влияет развитие науки и техники, вклад которых в облик изделий или услуг осуществляется через НИОКР [2, 7].

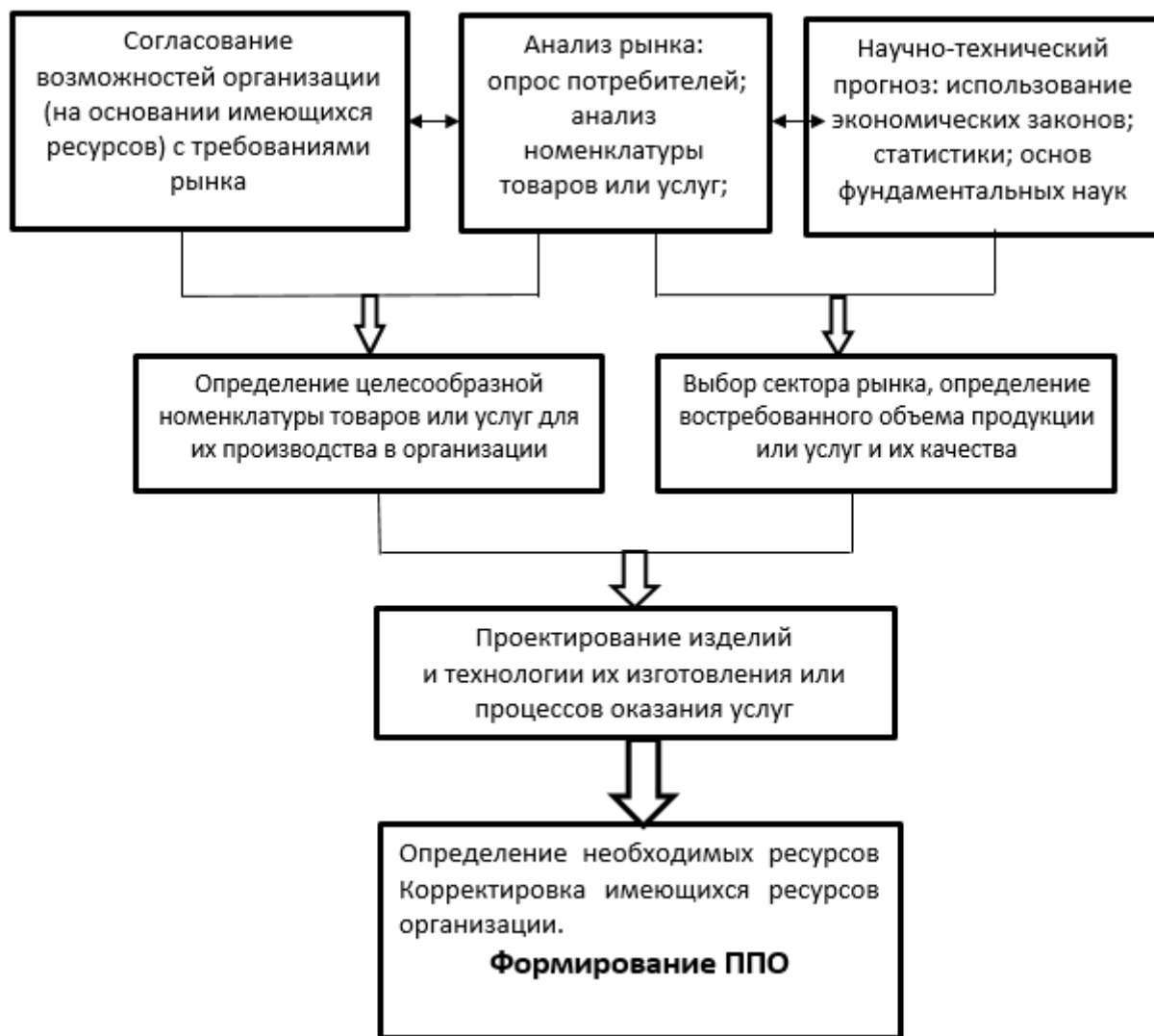


Рисунок 1. Последовательность формирования производственного потенциала организации.

Определение технологии и необходимых ресурсов для изготовления продукции (или процессов оказания услуг) осуществляется на основании анализа передовых технологий, информацию о которых предприятие получает в рамках деятельности, которая получила название «бенчмаркинг». Информация может быть получена как внутренними службами предприятия, так и внешними организациями – консалтинговыми фирмами. Быстро растущая потребность в оказании информационных услуг в области технологий определила появление международного рынка интеллектуальных ресурсов.

Для организации производственный потенциал может быть выражен графически или рассчитан количественно. ППО – это комплексная оценка, которую можно представить в виде:

$$\text{ППО} = M_i \times \Pi_i, \text{ где}$$

M_i - коэффициент весомости i -го вида ресурса,

Π_i – значение i -го вида ресурса в безразмерном относительном измерении (отношение фактического значения к эталонному).

Но эта оценка не может использоваться для управления ППО, так как управляющее воздействие должно быть направлено на конкретный вид ресурсов. Поэтому графическое представление ППО является более информативным и предпочтительным. На графике отмечается фактический уровень ресурсов относительно уровня, который необходим для производства конкурентоспособной продукции или услуг в необходимом объеме с минимальными затратами в конкретной рыночной среде [1].

Пример графического изображения ППО приведен на рисунке 2.

Уровень ресурсов

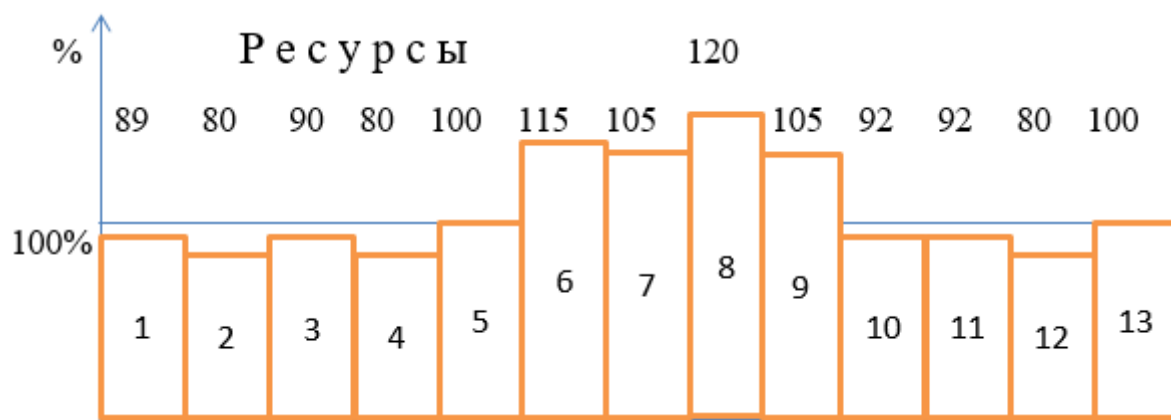


Рисунок 2. Пример графического изображения ППО.

Список предлагаемых к оценке ресурсов:

- 1 – человеческие
- 2 – технологические
- 3 - информационные
- 4 – управленческие

- 5 – финансовые
- 6 - материально-технические
- 7 – энергетические
- 8 – пространственные
- 9 - интеллектуальные
- 10 - административные
- 11 - нематериальные
- 12 - экологические
- 13 - правовые

Стратегическое управление социально-экономическим развитием предприятия включает анализ системы целей, состояние производственного потенциала организации, ключевых факторов успеха. На основании этого анализа и бенчмаркинговой информации выбирается направление инновационного развития организации, основой которого служит часть ППО - инновационный потенциал. Внедрение инноваций – творческий процесс, формализовать который не представляется возможным. Основным ресурсом, определяющим успех инновационной деятельности, является человеческий ресурс. Для персонала успешных инновационных предприятий характерна адхократическая оргкультура.

Механизм формирования инновационного потенциала организации представлен на рисунке 3.

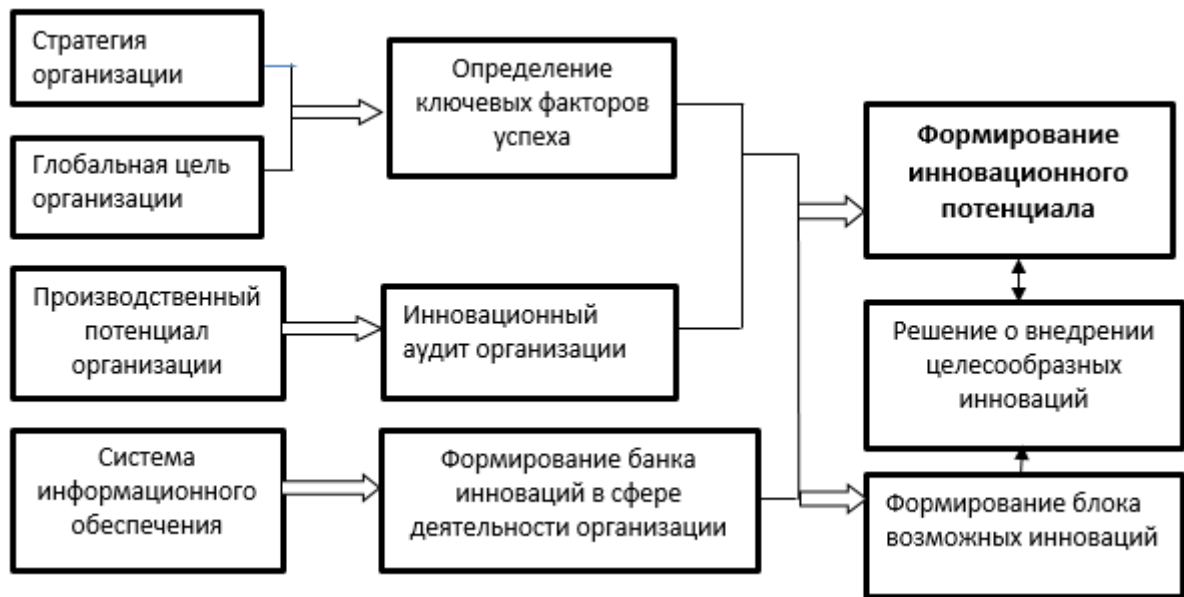


Рисунок 3. Механизм формирования инновационного потенциала организации

Внедрение инноваций всегда связано с определенным, иногда значительным риском. Считается, что только одна из десяти инноваций является экономически успешной. Но социально-экономический эффект от ее внедрения существенно выше затрат на инновационную деятельность.

Список источников:

1. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2009. – 512 с.
2. Голов Р.С., Мыльник А.В. Инновационно -синергетическое развитие промышленных организаций. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К », 2010. – 420 с.
3. Карсунцева О.В. Производственный потенциал предприятий машиностроения: оценка, динамика, резервы повышения. - Монография. М.: ИНФРА-М, 2014. - 211 с.
4. Кемпбелл Эндрю, Кэтлин Саммерс Лачс. Стратегический синергизм. – Питер. 2004. – 414 с.
5. Парамонов Ф.Н., Солдак Ю.М. Теоретические основы производственного менеджмента. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 280 с.
6. Зарецкий А., Иванова Т. Промышленные технологии и инновации. – СПб.: Питер. 2014.
7. Попов В.Л. и др. Управление производством и операциями. - СПб.: Питер. 2014.

УДК 338.242.2

К. Ю. Мухин

магистр менеджмента

ассистент департамента «Менеджмент»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

E-mail: K.Y.Mukhin@gmail.com

Телефон: +7 (916) 074-16-84

«Business Agililty»: НОВАЯ ФОРМАЦИЯ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

Аннотация: В работе рассмотрены предпосылки к эволюции гибких моделей проектного управления, такие как: смена технологического уклада, кризис проектного менеджмента и актуальность концепций устойчивого развития. Проведен обширный анализ текущего состояния науки «управление проектами» и имеющихся лучших практик по имплементации гибких подходов. Автором предложена идея синтеза Agile-инструментария на базе модели устойчивого управления проектами, с целью получения синергетического эффекта.

Ключевые слова: Agile, инноватика, проектный менеджмент, индустрия 4.0, гибкие методологии в управлении проектами, устойчивое развитие.

UDC: 338.242.2

K. Yu. MUKHIN, master of management

Management department lecturer

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

E-mail: K.Y.Mukhin@gmail.com

Mob.: +7 (916) 074-16-84

«BUSINESS AGILITY»: THE NEW SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT PARADIGM.

Abstract: The paper discusses the background to the evolution of Agile approaches of project management, such as change in technological structure, crisis of project management, and the relevance of the concepts of sustainable development. Author conducted extensive analysis of the current state of the so called discipline "project management" and the existing best practices of the implementation of Agile approaches. The author proposed the idea of synthesis of Agile tools based on the model of sustainable project management, with the aim of obtaining a synergistic effect.

Keywords: Agile, innovation management, project management, industry 4.0, business-agility, sustainable development.

Одной из приоритетных задач социально-экономического развития Российской Федерации является переход к постиндустриальному обществу, который и призван обеспечить адаптацию страны к индустрии 4.0 [1]. В постиндустриальном обществе драйверами развития являются наукоемкие, ресурсосберегающие и информационные технологии.

Основное направление технологических изменений - повышение степени автоматизации, постепенная замена неквалифицированного труда работой машин и компьютеров. Это сполна отражено в отчете «Циклы зрелости Gartner 2017: Основные тенденции и новые технологии», где выделяется три главные тенденции: мир вступил в эпоху умных машин, акцент переносится на прозрачное ощущение погружения, происходит революционное изменение платформ. (см. Рисунок 1).

Некоторые технологии, такие как мобильные деньги, социальная аналитика и роботизированная автоматизация процессов будут поддерживать новые способы ведения бизнеса в различных отраслях, а такие технологии, как машинное обучение, интернет вещей и механизмы "умного города" носят эволюционный характер, что влечет за собой существенные изменения в

динамике промышленности и в создании новой экосистемы [2]. Инновационные проекты в этих сферах сильно отличаются по своим характеристикам, а потому требуют создания нового синтезированного подхода к проектному управлению, базирующемуся на концепции устойчивого развития.

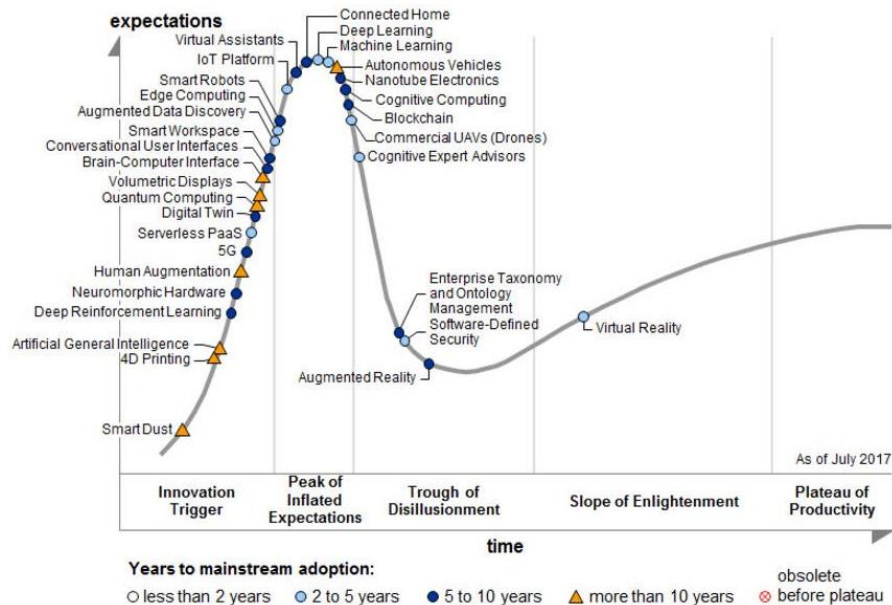


Рисунок 1. Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017 [3]

Ключевыми задачами, которые в числе прочих призван решать проектный менеджмент являются управление изменениями и достижение новых формаций. Текущие практики и результаты не соответствуют пока этой парадигме. Отсюда вытекает общая неспособность использовать глобальные вызовы как основные драйверы достижения перманентного состояния устойчивого развития, что означает лишь то, что в данный момент проектный менеджмент не идёт в ногу с потребностями общества или трендами мировой экономики [4]. При этом отчёты об устойчивом развитии все больше становятся ключевой платформой для коммуникации обществу организационного, экономического, экологического и социального статуса любой компании (72% из топ-500 компаний по рейтингу Standard & Poors выпускают на ежегодной основе отчёт об устойчивом развитии). В то же время, нельзя не отметить, что впервые за последние 5 лет больше проектов достигло поставленных целей, было выполнено в срок и в рамках бюджета [5].

Все больше компаний стало признавать стратегическое значение проектов и программ. Признать, что успех организаций в долгосрочной перспективе зависит от того, насколько хорошо они сами поддерживают эти стратегические инициативы и профессионалов, которые их реализуют.

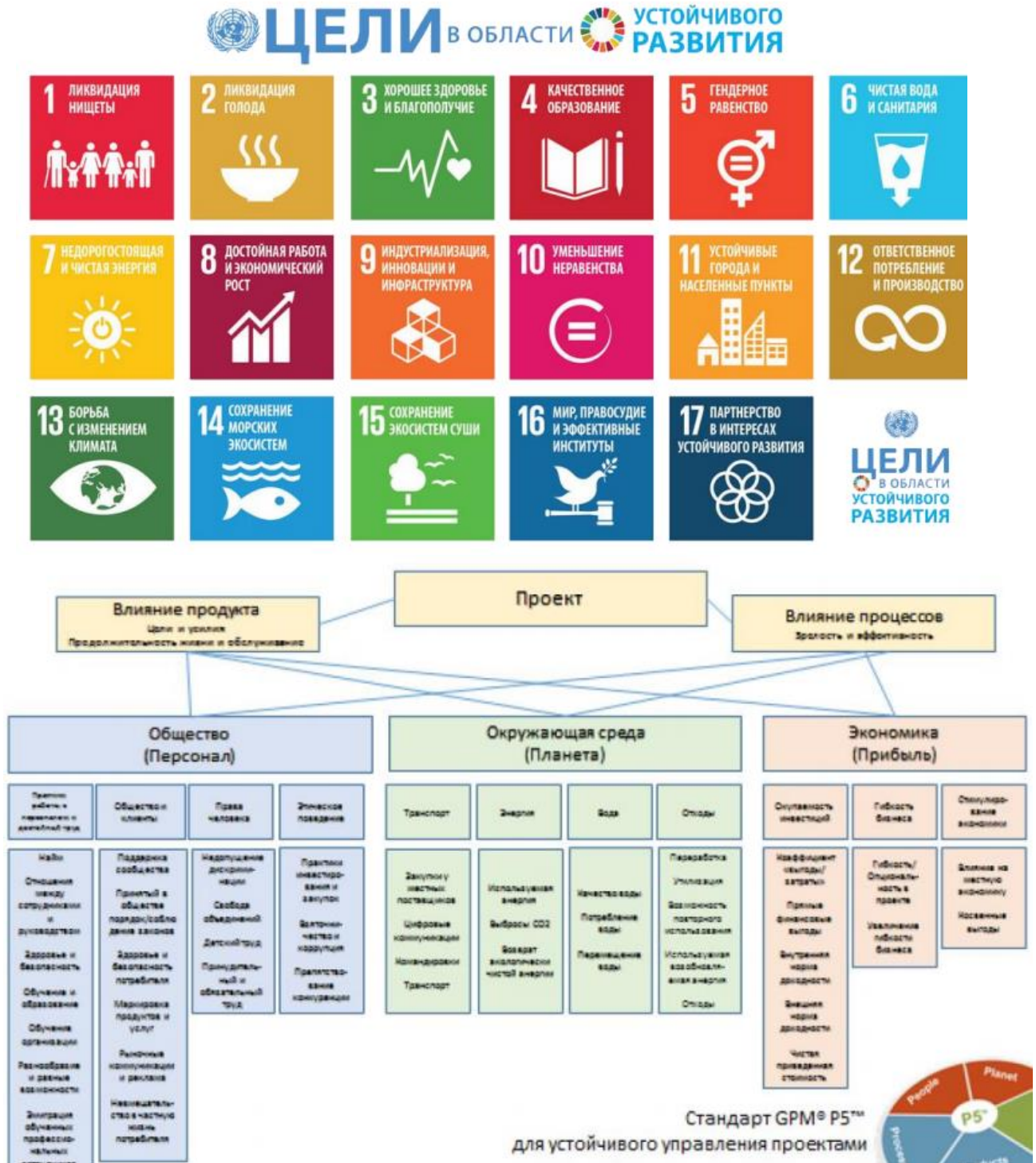


Рисунок 2. 17 целей устойчивого развития и преимущества использования элементов «устойчивого» управления проектами [6]

Такие выводы приводит ежегодный глобальный опрос профессионалов в области управления проектами PMI's Pulse of the Profession 2017 [7], отражающий основные тенденции в управлении проектами сегодня и в будущем.

Новое издание Pulse 2017 говорит о том, что традиционное определение успеха проекта эволюционировало. Традиционно ключевыми критериями являются срок, бюджет и достижение поставленных целей («Score»). Когда компании принимают решение о запуске проектов и программ, у них есть конкретная миссия: добавить ценность, улучшить стратегии, увеличить конкурентные преимущества. Поэтому сегодня на первое место выходит ожидаемая выгода от проекта для организации – стратегическое и измеримое улучшение, добавляющее ценность бизнесу.

Успех проекта впервые, в совокупности с традиционными измерениями, рассматривается с точки зрения уровня зрелости компании в достижении стратегической выгоды. Согласно данным Pulse организации, у которых свыше 80% проектов выполнены в срок, бюджет и достигли целей, имеют высокий уровень зрелости в управлении реализацией выгод через проекты и программы («Benefits realization management»).

Какие же изменения осуществляют такие компании-лидеры для достижения более высокой производительности и успеха в реализации проектов?

1. Развивают таланты. Наличие талантов для успешной реализации проектных инициатив – критическая необходимость, позволяющая выживать и адаптироваться в условиях постоянно изменяющейся среды.

2. Фокусируются на выгоде, поскольку для успеха проекта важно идентифицировать преимущества при его запуске и обеспечивать их реализацию и сохранность до самого конца проекта.

3. Создают и усиливают проектные офисы. Проектный офис помогает организациям преодолеть пропасть между высокоуровневыми стратегическими инициативами и непосредственной реализацией проектов, а также привести портфель проектов в соответствие со стратегией.

4. Активно вовлекают спонсоров, как залог того, что проект достигнет запланированной цели и бизнес-выгоды.

5. Становятся более гибкими. Остановимся более подробно на данном факторе. Компании-лидеры признают, что сейчас в условиях изменений больше нет возможности запускать долгосрочные проекты на 2-5 лет, поскольку исходные требования быстро теряют свою актуальность. По данным Pulse за последний год 1 из 5 проектов использовал гибкий подход и еще 1 из 5 – комбинированный или смешанный. При этом 71 % организаций против 68% в 2016 году в той или иной степени интегрировали гибкие подходы в своих проектах.

Вероятность реализации проекта в заданное время при заданном бюджете напрямую зависит от выбранной проектной методологии. По результатам исследования Standish Group, этого достигла лишь треть проектов. Такие проблемы, как нереалистичные сроки, частые изменения в планах и процессах, а также отсутствие четких целей вызывают расползание границ, съедают время и разрушают итоговый результат. В настоящий момент актуальность agile признана даже в самом консервативном стандарте – PMBOK [8]. В новой версии большее внимания уделяется привязке проектного управления к стратегическим целям организации, роли проектного менеджера. А самое главное - в стандарте добавлено приложение "Гибкие, итеративные, адаптивные и гибридные среды проекта" поясняющее как именно PMBOK ложится на гибкие проекты. Также в каждой области знаний появились "Соображения для гибких/адаптивных сред".



Рисунок 3. Отличия Agile от традиционных подходов

Исследование State of Agile [9], которое охватывает все основные аспекты применения Agile, выделило главные преимущества концепции. 98% участников сказали, что их компании признали успешными проекты, в которых применялся Agile, а в качестве главных плюсов от внедрения Agile отметили ускорение поставок, повышение прозрачности проекта и производительности команды, а также реагирование на меняющиеся приоритеты. Самыми важными причинами успешного масштабирования Agile респонденты называют наличие внутренних Agile-коучей и поддержку руководства. Хотя абсолютное большинство респондентов говорят о позитивных результатах, они отмечают сложности масштабирования Agile. Две наиболее часто отмечаемые проблемы — это

корпоративная культура, расходящаяся с Agile-ценностями (63%), и недостаточные навыки и опыт использования Agile-подходов (47%).

Бизнес-ценность как метрика успеха Agile поднялась с четвертой строчки, которую она занимала в 2015 году, на вторую в 2016. Памятуя о том, что создание бизнес-ценности является основополагающей целью проекта, agile выходит на передний план в качестве инструмента достижения целей проекта.

Примером успешного следования гибким методологиям может служить сеть отелей Hyatt (Хаятт), которая в 2011 году с помощью Agile обновила систему регистрации и управления CRM данными [10]. На рисунке 4 можно увидеть рентабельность проекта по реорганизации CRM. При этом график не учитывает несомненную репутационную выгоду для сети отелей.

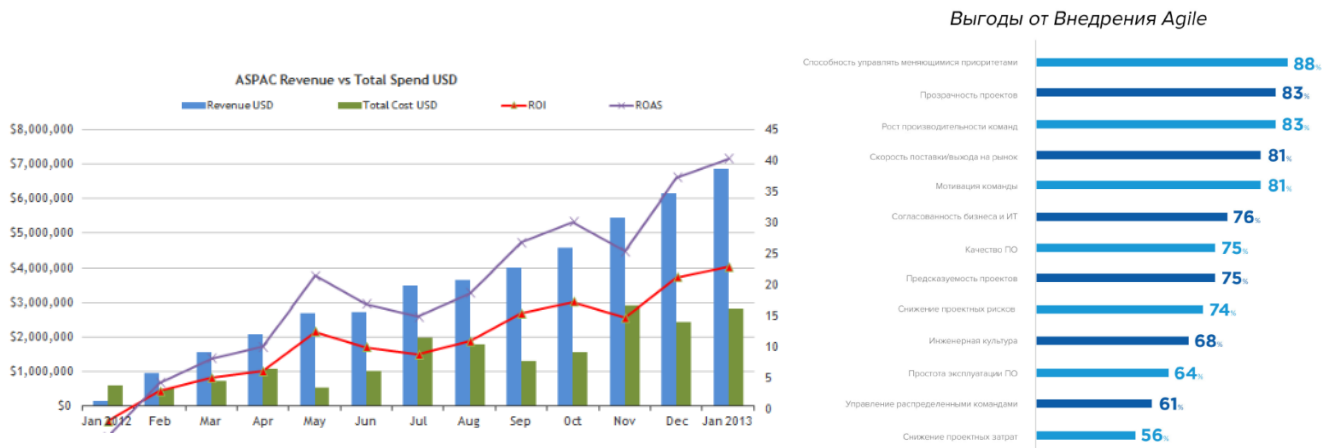


Рисунок 4. Экономические показатели эффективности реорганизации системы управления данными клиентов Hyatt и выгоды от внедрения Agile.

Фокусируясь на создании ценности для потребителей и принимая своей миссией создание ценности через индивидуальный подход к каждому клиенту, сеть отелей использовала новую систему управления данными для повышения клиентоцентрированности. На сегодняшний день у Hyatt есть все нужные составляющие успеха: внимание к клиенту, исполнительная поддержка управления, четкая постановка требований, надлежащее планирование и короче этапы реализации проекта.

Ещё одним примером может служить использование agile при реорганизации офиса компании Bescar Asset Management с 5000 сотрудников. Команда проекта оценила функционал сотрудников и их потребности в рабочем пространстве и сформировала пространство таким образом, чтобы сотрудники свободно меняли своё местоположение в зависимости от целей-необходимость поработать в одиночестве, собраться в небольшую группу или организовать собрание. Создание временных мест open-space для мобильного персонала позволило оптимизировать пространство. Результатом стало улучшение взаимодействия между отделами, повышение результативности работников, которые стали чувствовать себя комфортнее, экономия на аренде конференц-залов, так как все переговорные комнаты оснастили конференц-связью, и самое главное-экономия на аренде офисного пространства. Последний фактор позволил окупить проект всего за 1,5 года.

Резюмируя все вышесказанное, можно выделить три основные преимущества Agile, которые позволяют реализовывать проекты в нестабильной динамично развивающейся современной среде: увеличение скорости достижения нужного результата, и как следствие, вывода нового продукта на рынок, возможность управлять изменениями в приоритетных направлениях, и, по причине концентрации на кооперации улучшение взаимодействия между бизнес-единицами.

Что вероятнее всего Agile, несмотря на его повсеместную и не всегда здоровую популярность не является ни венцом эволюции проектного менеджмента, ни в то же время модной «дикувинкой» для единоразового использования. Наиболее вероятным вариантом является золотая середина: Agile - это очередной инструмент, который при правильном использовании, имплементации и интеграции с альтернативными подходами и методологиями, часто более жесткими, дает мощнейший всесторонний синергетический эффект. Помимо того, что в широком смысле слова есть неотъемлемая часть любого успешно функционирующего бизнес-процесса (инновационного и не слишком) в современных реалиях индустрии 4.0.

Выражаясь метафорически, можно говорить о том, что стоит сначала изучить правила, чтобы потом их нарушать. Но за основу имеет смысл брать сразу корректные правила, основанные на миссии, устойчивых ценностях, глубинном видении и отражающими релевантные запросы рынка. Такими правилами имеет все шансы стать набирающий по всему миру популярность стандарт GPM P5, как частный случай того, что все проекты могут быть кластеризованы по весомому количеству факторов: размер, сложность, целеполагание. Соответственно универсальная стратегия заключается в кастомизации и персонификации подхода, выражающаяся в синтезе лучших практик традиционных и/или гибких инструментов, порой не менее жестко процедурно формализованных (Scrum).

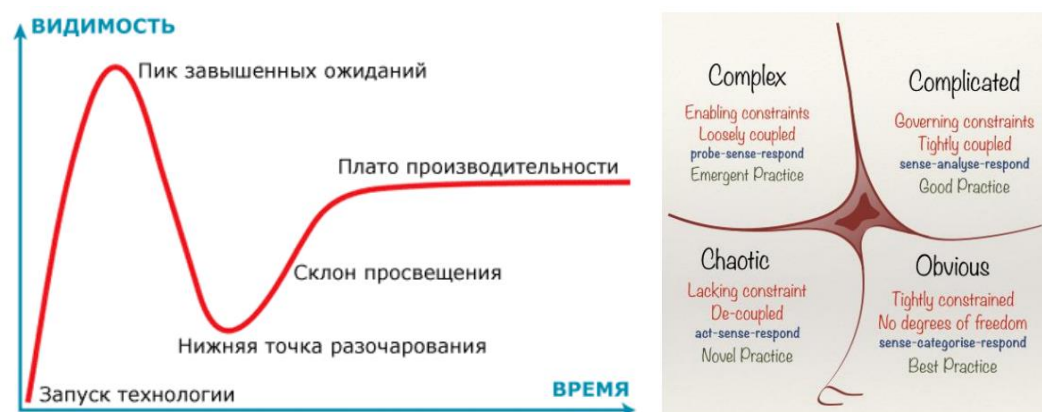


Рисунок 5. Модель Кеневина в аспекте методологий проектного управления и зрелость Agile как технологии по Гартнеру

При этом для избежания разочарования не стоит искусственно завышать ожидания от той или иной технологии, гораздо более целесообразным является ее уместное использование.

Список использованной литературы

1. Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года // Минэкономразвития РФ // 03.01.2014 г.

2. Gartner's 2017 Hype Cycle for Emerging Technologies, 07.2017 URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3791063> (Дата обращения: 09.09.17)
3. Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends for 2017, 18.10.2016 URL: <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-technology-trends-2017/> (Дата обращения: 09.09.17)
4. Carboni Joel B. Sustainability in Project Management. Governance and Integration of the P5 Standard. // НИР. Российский журнал управления проектами (№ 1, 2016).
5. The Top Ten Project Management Trends for 2017. Twenty Eighty Strategy Execution, Inc. 2017
6. The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management, 2016
7. Success rates rise, Transforming the High Cost of Low Performance. PMI's Pulse of the Profession™ 9th Global Project Management Survey (2017)
8. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational-standards-exposure-draft/> Дата обращения: 2017.09.07.\
9. 11-th annual report «State of Agile™». Version One inc., 2017
10. Prash Chandramohan. Using Data to Delight Guests: How Hyatt Wins Customers. Master Data Management. 06.09.2016
11. Mark Flynn. Agile: the good, the bad and the ugly. Project Smart. 10.12.2011
12. Successful Solutions Through Agile Project Management. ESI Int. 2010

УДК 658

П.Б. Лукьянов

д.э.н., доцент, профессор Департамента анализа данных,
принятия решений и финансовых технологий

Финансовый университет при

Правительстве РФ г. Москва, Российская

Федерация

E-mail: plukjanov@fa.ru

+79163833404

**РАЗРАБОТКА СППР ПРИ ОПЕРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ
ПРОИЗВОДСТВОМ ЖИВОТНОВОДЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ НА
ОСНОВЕ АНАЛИЗА ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
УПРАВЛЕНИЯ ЖИВОТНОВОДЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Аннотация. В статье приводится формализованное описание типовых бизнес-процессов управления производством животноводческой продукции. На основе анализа этих бизнес-процессов предлагается структура СППР при оперативном управлении производством животноводческой продукции.

Ключевые слова: бизнес-процессы производства животноводческой продукции, управление животноводческим предприятием, система поддержки принятия решений.

P.B. Lukyanov

Dr.Sc.(Econ), professor

Financial University under the Government of the Russian
Federation

E-mail: plukjanov@fa.ru

+79163833404

**DEVELOPMENT OF DSS IN OPERATIONAL MANAGEMENT OF
PRODUCTION OF LIVESTOCKING PRODUCTS ON THE BASIS OF THE**

ANALYSIS OF THE MAIN BUSINESS PROCESSES OF MANAGEMENT OF ANIMAL ENTERPRISE

Abstract. The article provides a formalized description of typical business processes for managing livestock production. Based on the analysis of these business processes, the DSS structure is proposed for the operational management of livestock production.

Keywords. business processes of livestock production, livestock enterprise management, decision support system.

В настоящее время производительность труда на животноводческих предприятиях России существенно ниже аналогичного показателя в животноводческих отраслях развитых европейских стран. Один из путей повышения эффективности хозяйствования животноводческого предприятия состоит в повышении качества управления бизнес-процессами производства животноводческой продукции. На основе анализа основных бизнес-процессов управления животноводческим предприятием предлагается концепция СППР при оперативном управлении производством животноводческой продукции.

Основные БП производства животноводческой продукции представлены на рис. 1.



Рис. 1. Основные бизнес-процессы производства животноводческой продукции

Анализ этих бизнес-процессов удобно выполнить на схеме, отражающей систему оперативного управления производством животноводческой продукции

(рис. 2). На схеме показаны информационные потоки, управленческие решения, финансовые потоки и потоки ресурсов. Условные обозначения, используемые при конструировании схемы, представлены на рис.

3.

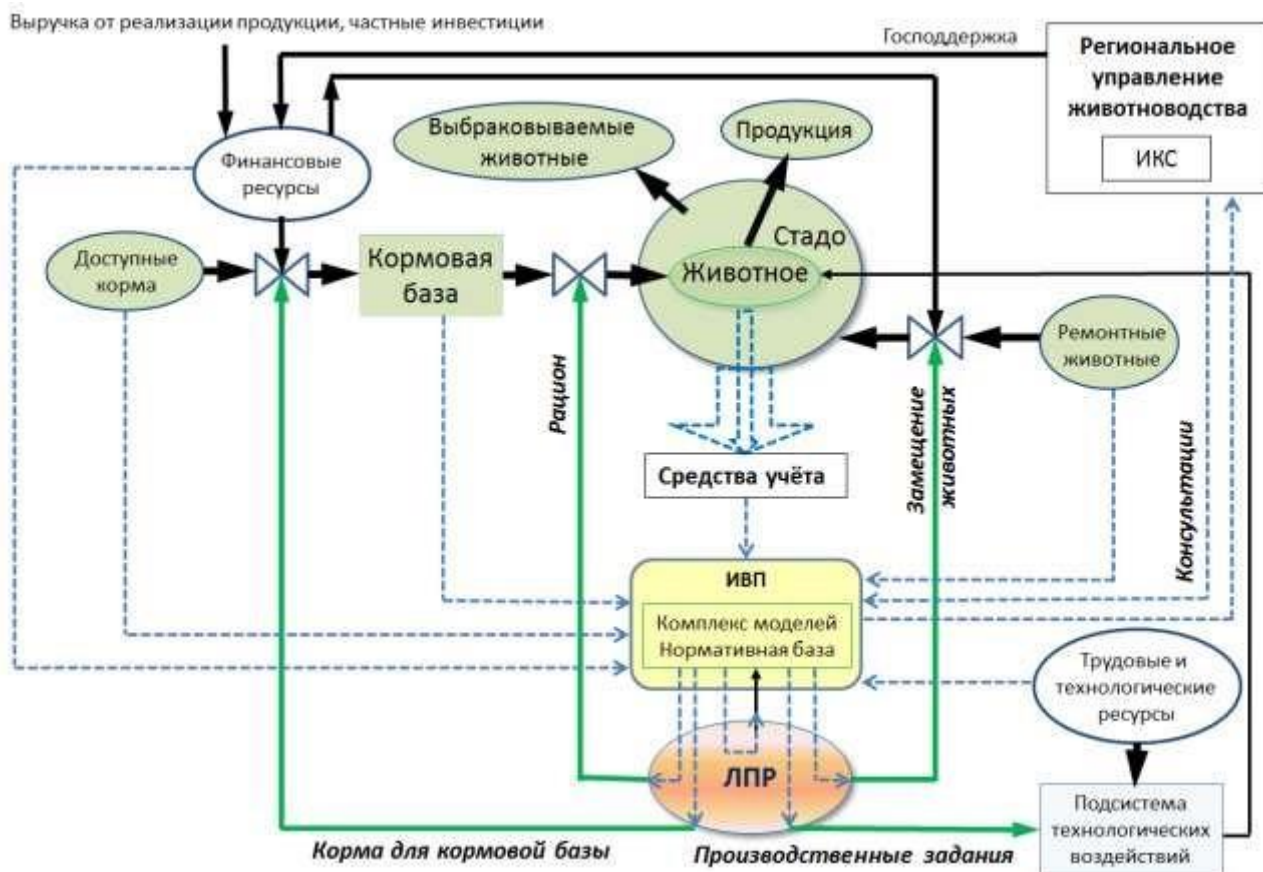


Рис. 2. Система оперативного управления производством на животноводческом предприятии

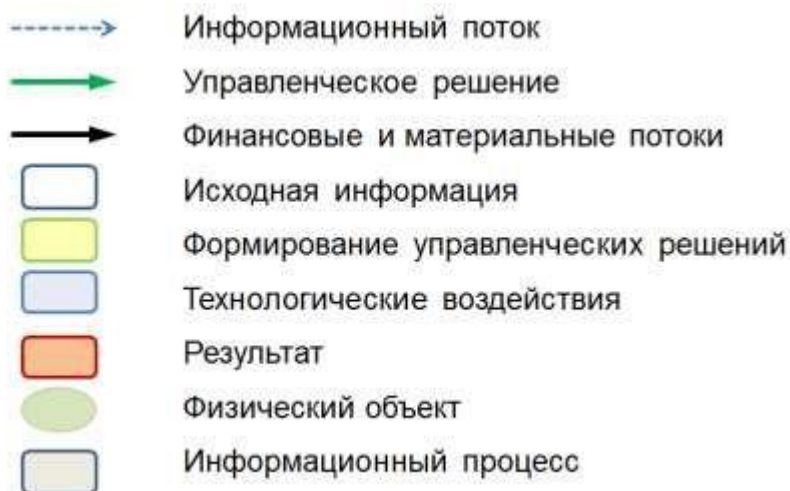


Рис. 3. Условные обозначения, используемые на
схеме системы оперативного управления производством

Более подробно бизнес-процессы производства животноводческой продукции представлены на рис. 4 – 7. Основой эффективного управления производством животноводческой продукцией являются два бизнес-процесса: бизнес-процесс «Содержание и эксплуатация животных» (показан на рис.4) и бизнес-процесс «Кормление» (показан на рис.5).



Рис. 4. Бизнес-процесс «Содержание и эксплуатация животных»



Рис. 5. Бизнес-процесс «Кормление животных»

Содержание бизнес-процессов «Формирование и использование кормовой базы» и «Планирование оборота стада» раскрыто на рис. 6 и 7 соответственно.



Рис. 6. Бизнес-процесс «Формирование и использование кормовой базы»



Рис. 7. Бизнес-процесс «Планирование оборота стада»

На основании анализа этих основных бизнес-процессов была разработана структурная схема системы поддержки принятия решений при оперативном управлении производством животноводческой продукции

(рис. 8).

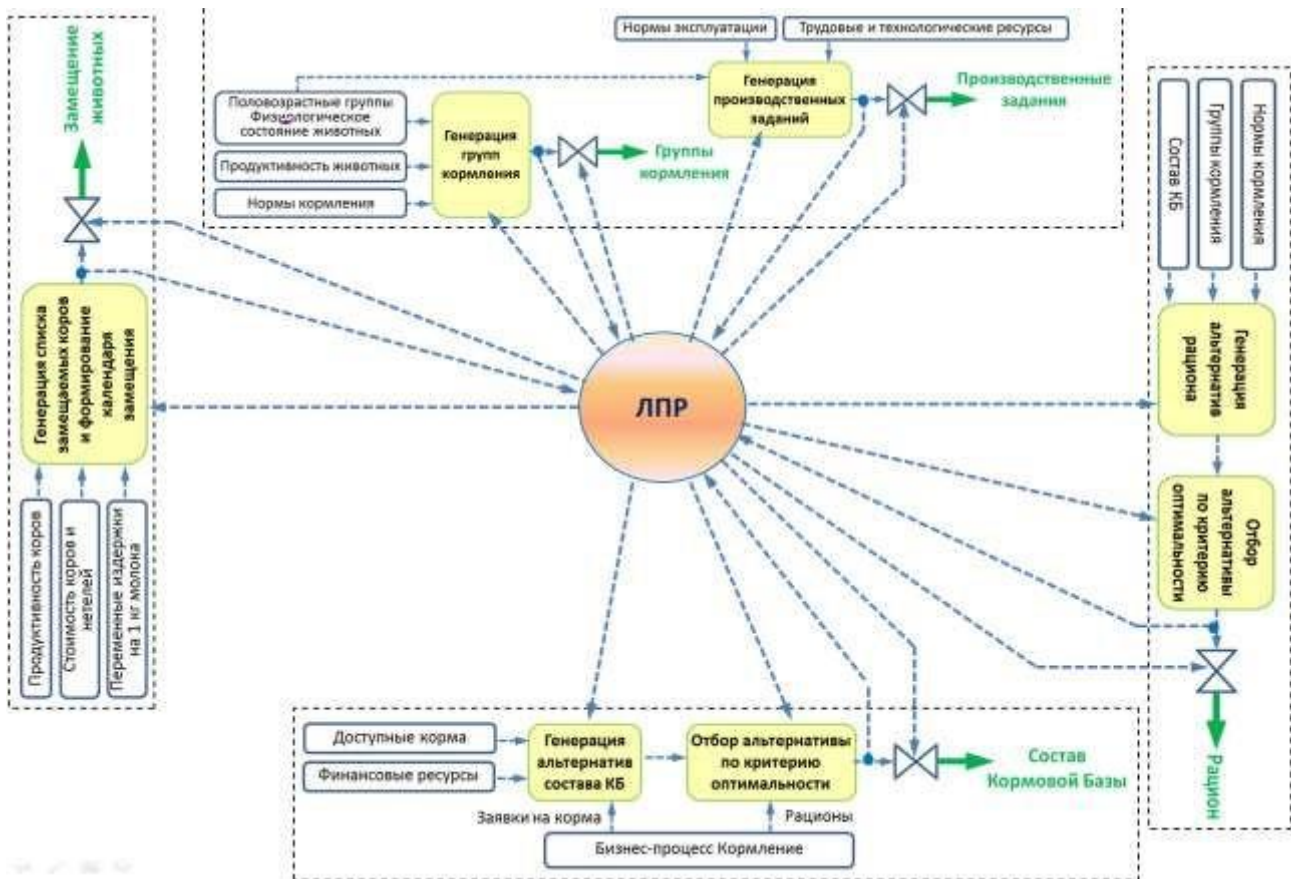


Рис. 8. Структурная схема системы поддержки принятия решений при оперативном управлении производством животноводческой продукции

В результате дальнейших разработок на основании структурной схемы системы поддержки принятия решений были созданы «строительные блоки» СПРР – программные комплексы, позволяющие ЛПР генерировать и анализировать различные альтернативы управленческих решений по управлению производством животноводческой продукции, выбирая управленческие решения, оптимальные по различным экономическим и зоотехническим решениям.

Внедрение СПРР в практику хозяйствования на животноводческих предприятиях России и СНГ позволило улучшить показатели производства животноводческой продукции в хозяйствах. Так, для крупного рогатого скота отмечен рост надоев молока у лактирующих коров, более быстрый набор веса молодняка у телят и ремонтных животных.

Список использованной литературы:

1. Экономическая оптимизация кормления сельскохозяйственных животных: монография / Лукьянов Б.В., Лукьянов П.Б. – Москва, РУСАЙНС, 2017. – 190 с.
2. Лукьянов Б.В., Лукьянов П.Б. Оптимизация предпочтений использования кормов в животноводстве // «Техника и оборудование для села», № 3, 2016, стр. 45-48
3. Лукьянов П.Б, Экономико-математические модели в ИТ-архитектуре животноводческого предприятия // «Управленческие науки в современном мире» Т. 1, № 1, 2015, С.116-119
4. В.М. Тараторкин, Е.Б. Петров. Оптимизируем рационы КРС по результатам экспресс-аудита // «Эффективное животноводство», № 1, 2016, стр. 30-31
5. <https://korall-agro.ru> – сайт разработчиков систем автоматизации бизнеспроцессов в животноводстве

Н.А. Каменева

к.э.н., доцент кафедры «Иностранные языки и
профессиональная коммуникация,

Московский финансово-юридический университет МФЮА

г. Москва Российская Федерация

n-kameneva@yandex.ru

+79629547462

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ КОМПАНИИ

Аннотация. Статья посвящена вопросам формирования и структуры клиентской базы оптовых и розничных компаний. Автором проанализированы основные существенные различия в функционировании оптовой и розничной торговли и работе с клиентами и поставщиками. Формирование клиентской базы должно носить системный характер, для этого все способы привлечения заказчиков и другие формы воздействия должны максимально эффективно воздействовать именно на целевых клиентов.

Ключевые слова: структура клиентской базы, крупный оптовик, локальный оптовик, целевые клиенты, программа лояльности.

Kameneva N.A.

Ph D in Economics, Associate Professor,

Department of Foreign Languages and

Professional Communication,

Moscow University of Finance and Law (MFUA)

Moscow, Russian Federation

SPECIFICITY FOR CUSTOMER BASIS FORMATION

Abstract. The article is devoted to the formation and structure of the client base of wholesale and retail companies. The author analyzed the main significant

differences in the functioning wholesale and retail trade and operations with the customers and the suppliers. The formation of the client base should be of systemic character, so all the ways of attracting customers and other forms of influence should most effectively impact precisely on the target customers.

Key words: customer base structure, large wholesaler, local wholesaler, target customers, loyalty program.

Один из наиболее значимых аспектов ведения бизнеса – это работа с клиентами, их поиск и формирование клиентской базы. Вопрос формирования клиентской базы стоит на одном из первостепенных мест в работе любой компании.

Специфика отрасли предполагает работу с оптовыми клиентами, поэтому основная часть исследования посвящается именно формированию оптовой клиентской базы, так же будут приведены сравнения его с формированием розничной базы. Это необходимо для более полного понимания проблемы, и в первую очередь для выработки правильных рекомендаций по дальнейшему развитию для изучаемого предприятия. На практике процесс формирования клиентской базы очень часто носит практически стихийный характер. На начальном этапе развития компания рада любому клиенту и прилагает максимум усилий, чтобы получить все новых и новых клиентов.

Необходимо отметить существенные различия в функционировании оптовой и розничной торговли. Несмотря на наличие определенных общих принципов, подходы к формированию клиентской базы у оптовых и розничных компаний существенно различаются. Для лучшего понимания сути отличий в формировании клиентской базы у оптовых и розничных компаний, очень важно разобраться в специфических особенностях самих компаний, а также в различиях структуры клиентской базы оптовых и розничных компаний. Основное отличие оптовой и розничной компании – это разница в их месте в системе распределения товаров и услуг. Сама система распределения товаров

представляет собой цепочку прохождения товара от производителя до потребителя. Минимальная цепочка составляет два звена, в том случае, когда производитель напрямую продает продукцию потребителям. Максимальный размер цепочки зависит от отрасли и может достигать семи и более звеньев. В изучаемой отрасли наиболее распространена четырехзвенная цепочка: производитель – крупный оптовик (дистрибьютор на территории Российской Федерации) – локальный оптовик (дилер, обслуживающий определенную территорию) – потребитель. Данная схема остается актуальной для большинства товаров, поставляемых из-за рубежа. В случае же розничной торговли, как правило, четвертым звеном перед конечным потребителем выступает розничный продавец, и цепочка становится более длинной, что значительно сказывается на конечной цене. Очевидно, что оптовая компания расположена ближе к производителю, а розничная – ближе к потребителю. Следовательно, для оптовика очень важно установить выгодные взаимоотношения с поставщиками, находящимися на более низких звеньях цепи, в то время как для розничного продавца на первый план выходит привлечение максимального количества покупателей. В итоге еще одно отличие оптовой и розничной компании состоит в объеме клиентской базы, т.е. в количестве клиентов. Для оптовой компании в зависимости от специфики отрасли оптимальный объем клиентской базы составляет в среднем 50 – 300 клиентов, в исследуемой отрасли постоянная клиентская база редко превышает 100 контактов, поскольку количество строительных фирм и перепродавцов на рынке сильно ограничено. Кроме того, необходимо отметить, что оптовые компании большую часть – 80 и более % продаж – осуществляют крупными партиями юридическим лицам. Это подразумевает под собой особенности поиска и привлечения новых клиентов. Если розничная компания должна обладать помещением для ведения торговли, наличием достаточной рекламы в СМИ, на уличной рекламе и т.д., то оптовые поставщики ищут клиентов по другим схемам.

К ним относятся:

- посещение профильных выставок

- создание сайта и привлечение новых клиентов, как правило, из регионов, через Интернет

- создание репутации среди клиентов с целью максимально лояльного их отношения к предлагаемой продукции.

Так же стоит отметить, что оптовые продавцы в большинстве случаев не имеют торговых площадей, но при этом должны обладать офисными и складскими помещениями (что зачастую не требуется для розницы).

Для того, чтобы лучше понять, как формируется клиентская база, стоит сразу определиться, что в дальнейшем мы будем понимать под этим термином. В понятие клиентской базы автором включены все клиенты компании, как бывшие, так и настоящие и потенциальные. Таким образом, в клиентскую базу компании, в общем виде, входят следующие группы клиентов:

- постоянные клиенты, регулярно делающие покупки;
- бывшие клиенты – клиенты, ранее относящиеся к группе «постоянные клиенты», но по тем или иным причинам прекратившие сотрудничество с компанией;
- случайные клиенты, совершившие одну-две покупки;
- потенциальные клиенты – клиенты, которые готовы к сотрудничеству, но пока не приняли о нем окончательного решения.

Для оптовых компаний структура клиентской базы – это очень важный параметр, в том числе и инструмент продаж. Оптовые компании создают и реализуют специальные программы по работе с каждой подгруппой клиентской базы. Для постоянных клиентов создаются программы лояльности, для бывших клиентов – программы возвращения клиентов, для случайных клиентов – программы «разработки» клиентов, для потенциальных клиентов – стандарты работы по ведению переговоров, составлению коммерческих предложений, заключению сделок.

Целесообразно отметить три основных принципа формирования клиентской базы. Стоит отметить, что эти принципы актуальны не только для оптовых

компаний, но и для розничных продавцов, в силу чего их актуальность возрастает.

1. Целевые клиенты должны составлять 70-80% клиентской базы.

Соблюдение этого принципа обеспечивает компании существенное повышение рентабельности бизнеса. Усилия компании должны быть сконцентрированы на выгодных для нее клиентах, иначе возможна ситуация (которая, кстати, все еще довольно распространена), когда компания все увеличивает количество клиентов, но ее прибыль при этом все уменьшается. Для розницы это проявляется в том, что число посетителей все растет, торговую точку посещают толпы народа, но покупки они не делают и продажи не растут. В оптовой торговле, как показывает практика, подобная проблема проявляется в достаточно большом количестве мелких клиентов, которые в погоне за незначительной экономией обзывают многих крупных оптовиков, в итоге ничего не покупая. Решением подобной проблемы может служить, к примеру, ограничение нижнего уровня суммы заказа на уровне 30% от суммы среднего заказа и отказ работать с подобными клиентами, не рассеивая внимания сотрудников. Обратной стороной медали является невозможность проверки реального интереса клиента, которой потенциально в будущем способен принести значительную прибыль фирме.

2. Цели в отношении формирования клиентской базы компании должны соответствовать текущей стратегии компании.

Так, если компания выбрала стратегию укрепления взаимоотношений с постоянными клиентами, то и доля постоянных клиентов в структуре клиентской базы должна быть максимальной. Или если компания считает, что необходимо все внимание сосредоточить на потенциальных клиентах, то соответственно должна быть максимальной доля клиентов впервые сделавших покупку.

3. Формирование клиентской базы должно носить системный характер, для этого все способы привлечения и другие формы воздействия должны максимально эффективно действовать именно на целевых клиентов.

Очевидно, что если целевые клиенты предпочитают получать информацию, например, из Интернета, то нет смысла тратить большие ресурсы на рекламу в прессе. Наоборот, основные средства нужно затратить именно на обеспечение возможности легко и просто получить необходимую информацию именно из Интернета.

Чтобы грамотно формировать клиентскую базу, оптовой компании необходимо:

1. Четко определить своего целевого клиента. Описать все значимые параметры: размер бизнеса, сфера бизнеса, основной и сопутствующий ассортимент, сфера применения закупаемого товара и т.д.

2. Выделить несколько сегментов, групп клиентов. Составить для каждой группы пакетное предложение по цене, ассортименту, условиям оплаты. Условия должны быть выгодны и клиентам и компании.

3. Усилия по привлечению клиентов необходимо прилагать только в отношении целевых сегментов. Не нужно тратить специальных усилий на привлечение нецелевых клиентов. Для нецелевых же клиентов необходимо выработать такие условия работы, которые в большей степени выгодны компании. И если клиент соглашается на эти условия, то компания имеет дополнительную выгоду. Это необходимо для того, чтобы компенсировать затраты компании, которые чаще всего повышаются при работе с нецелевыми клиентами. Например, клиент хочет закупить малую партию товара. На это можно пойти, если цена будет выше стандартной и будет предоплата. Так как, несмотря на малый размер партии менеджерам потребуется то же время на оформление документов, службе безопасности потребуется то же время на проверку компании, бухгалтерии потребуется то же время на учет информации, а значит затраты на единицу продукции возрастут.

4. Если условия работы с компанией выгодны для целевых клиентов и невыгодны для нецелевых клиентов, уже одно это обстоятельство будет способствовать тому, что клиентская база будет формироваться осознанно. Кроме того, если при активных продажах в качестве привлекаемых клиентов

выбирать только тех, кто относится к целевым клиентам, это также будет способствовать целенаправленному формированию клиентской базы.

Исходя из этого видно, что большая часть действий, направленных на формирование оптимальной клиентской базы – это маркетинговые задачи. Именно поэтому работа по формированию клиентской базы отделом продаж должна вестись в тесном контакте с отделом маркетинга. При этом стоит упомянуть об основных ошибках, которые допускаются компаниями при формировании собственной клиентской базы, и которые во многом связаны именно с маркетинговыми просчетами.

1) Формирование клиентской базы происходит без оперирования термином «целевой клиент». В результате усилия компании распыляются, эффективность продаж снижается.

2) Усилия отдела продаж по формированию клиентской базы никак не вписываются в маркетинговую политику, проводимую отделом маркетинга. Или же отдел маркетинга выбрал в качестве целевого одну группу клиентов, а продавцы все усилия сосредоточили на привлечение совсем другой группы.

3) Оптовые компании, забывая, что их преимущество состоит в возможности осуществления индивидуального подхода, ставят задачу менеджерам по увеличению количества клиентов. В итоге клиентская база растет, вместе с ней растут расходы на продажу, при этом общая эффективность бизнеса снижается. То есть принцип розничной торговли – максимизация числа клиентов, может быть губителен для оптовых компаний.

4) Использование в оптовой торговле принципа так называемой пирамиды продаж, когда соотношение крупных – средних – мелких клиентов определяется как 1 – 3 – 7. Данный принцип может быть уместен также и для розничной компании, для которой действительно основу бизнеса составляют мелкие клиенты, которые обеспечивают постоянный приток продаж. Но даже и для розницы использование данного принципа приносит результаты только при условии строгого соответствия стратегии самой компании. В оптовой компании этот принцип может быть использован, только если в качестве целевых клиентов

выбраны именно мелкие клиенты. В противном же случае данный подход вступает в прямое противоречие с одним из основных принципов формирования клиентской базы, а именно, что целевые клиенты должны составлять 70-80% клиентской базы. Данная ошибка часто допускается руководителями, которые пришли в оптовую компанию из розничной и, не задумываясь, переносят принципы, которые работали там, на другие условия, в которых они неприемлемы.

Список использованной литературы:

1. Богатин Ю. В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. – М.: изд. стандартов, 2001 –214с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 511 с.
3. Каменева Н.А. Портфельный анализ как важнейший инструмент операционной стратегии предприятия. \ \ В книге: Новые подходы и исследования в операционном менеджменте. Под редакцией П.В. Трифонова, Ю.С. Лисичкиной. Москва, 2016. С. 139-154.

УДК: 657.62

О. В. Рожнова

д.э.н., профессор

Департамента «Учет, анализ и аудит»,

Финансового университета при Правительстве РФ,

8-495 249-53-54

E-mail: ORozhnova@fa.ru

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Аннотация: В статье рассмотрено обеспечение бизнес-процессов компании необходимой информацией для повышения их эффективности не только в отдельности, но и получения синергического эффекта от их эффективного взаимодействия. Были выделены варианты построения управленческого учета, характерные для российских компаний, и определен наиболее приоритетный из них; сделаны рекомендации по выбору актуальных направлений информационного сопровождения коммуникации бизнес-процессов; предложен перечень наиболее полезной стейкхолдерам информации о бизнес-процессах для включения в интегрированную отчетность организации.

Ключевые слова: управление, управленческий учет, бизнес-процессы, операционная деятельность компании, бизнес-учет.

Olga V.Rozhnova, D. (Econ.),

Professor

Department “Accounting, analysis and audit”

Financial University under the Government of the Russian Federation

INFORMATION SUPPLY OF BUSINESS PROCESSES

Abstract: The article considers the provision of business processes of the company with the necessary information to increase their efficiency, not only individually, but also realise synergies from their interaction. Was allocated a management accounting, specific to Russian companies, and determined the most

priority of them; made recommendations on the choice of the current directions of information support communication of business processes; the proposed list is most useful to stakeholders of information about business processes to enable integrated reporting.

Key words: management, managerial accounting, business processes, operating activity of the company, business-accounting.

Управление бизнес-процессами должен обеспечить управленческий учет. Далеко не все российские организации ведут управленческий учет, тем более в разрезе бизнес-процессов. Хотя постепенно идея о том, что управленческий учет необходим, постепенно завоёвывает все большее число сторонников, причем в условиях глобализации этот процесс идет достаточно быстро [1]. Выделим актуальные варианты его построения:

База управленческого учета

- Добавление к учету по РСБУ некоторых блоков, в основном касающихся движения денежных потоков;
- Использование для ведения учета РСБУ с добавлением некоторой информации, полученной на основе МСФО;
- Использование для ведения учета МСФО;
- Ведение управленческого учета параллельно финансовому учету.

Наиболее эффективным вариантом, на наш взгляд, является последний, хотя, он самый затратный. Тем не менее, при правильном построении данный вариант может обеспечить получение максимальных выгод.

Объект управленческого учета

- Компания в целом;
- Операционные сегменты;
- Бизнес-процессы;
- Проекты.

Идеальным вариантом представляется подход, в котором информация будет собираться, систематизироваться, и анализироваться в отношении всех

объектов, с акцентом на бизнес-процессы. Российских организаций, ведущих управленческий учет в разрезе бизнес-процессов, не так много, как хотелось бы. Проблема заключается, прежде всего, в ограниченном использовании управления бизнесом на основе управления бизнес-процессами, что вызвано как недостатком средств, которые компания может выделить в непростой экономической ситуации на перестройку управления, и недостаточным уровнем знаний об этом подходе среди руководителей предприятий. В тоже время, не используя все преимущества управления на основе управления бизнес-процессами, компания проигрывает в конкурентной борьбе.

При бизнес-процессном подходе управленческий учет должен обеспечить информацией выбор, мониторинг осуществления и оценку стратегии управления бизнес-процессами. При этом целесообразно ориентировать управленческий учет на повышение эффективности стратегически важных бизнес-процессов, к которым следует отнести:

- добавляющие стоимость производимых продуктов с позиции покупателей;
- повышающие доверие стейкхолдеров к компании.

Нельзя не согласиться с Е.Е. Ляльковой, отмечающей что «управленческий учет находится между процессом управления и учетом, связывая между собой менеджмент и бухгалтерские службы» [2] . Но, это только одна часть коммуникационной функции управленческого учета. Актуальными направлениями управленческого учета следует считать информационное сопровождение коммуникации бизнес- процессов с:

- другими бизнес-процессами этой компании;
- подобными и прочими связанными бизнес-процессами всех компаний, входящих в группу компаний;
- подобными и прочими связанными бизнес-процессами аффилированных лиц;
- бизнес-процессами покупателей и поставщиков.

Именно в области коммуникаций по перечисленным направлениям следует искать способы повышения эффективности бизнес-процессов. При этом изучать

следует не только каждое направление в отдельности, но и в совокупности, расставляя приоритеты, выявляя общие моменты и оценивая взаимное влияние [4]. Управленческий учет, который все больше приобретает черты бизнес-учета [3], должен позволять компании формировать интегрированную отчетность, которая является публичной и через которую также осуществляется взаимодействие компании со стейкхолдерами. Полагаем, что в интегрированной отчетности достаточное место должно быть уделено бизнес-процессам. Следующая информация будет полезна пользователям:

- Наиболее значимые бизнес-процессы;
- Методы оценки успешности бизнес-процесса, принятые руководством;
- Риски, присущие бизнес-процессам;
- Проекты новых бизнес-процессов;
- Уровень инновационности бизнес-процессов
- Сроки жизни бизнес-процессов.

Каждая компания должна также, поддерживая обратную связь со стейкхолдерами, отслеживать их информационные предпочтения в отношении бизнес-процессов и представлять им соответствующие сведения в интегрированной отчетности, в отчетности об устойчивом развитии, в составе необязательной части финансовой отчетности.

Библиографический список

1. Вахрушина М.А. Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики: проблемы России и пути их решения. Международный бухгалтерский учет. 2014. №25. С.38-46.
2. Лялькова Е.Е. Управленческий учет как эффективный инструмент управления бизнес-процессами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал.- 2016. № 12 (94). С.
3. Рожнова О.В. Управленческий учет как глобальная учетная наука // Учет Анализ.Аудит. 2014. №6. С. 86-90.
4. Трифонов П.В. Развитие подходов к формированию информационной системы управления в операционном менеджменте, монография, издательский дом "Научная библиотека" (Москва), 2015 г.

УДК: 657.62

Е.В. Лялькова

к.э.н., доцент

Департамента «Учет, анализ и аудит»,
Финансового университета при Правительстве РФ,

8-909-620-30-70

E-mail: eelyalkova@fa.ru

РОЛЬ КРІ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Аннотация: В статье рассмотрена система управления бизнес-процессами организации. Определены основные механизмы повседневно-стратегического управления. Раскрыто понятие Key Performance Indicator — КРІ как составной части Balanced Scorecard (BSC, система сбалансированных показателей (ССП)). Выявлены и описаны два метода разработки КРІ: процессный и функциональный. Проанализированы факторы, влияющие на структуру системы КРІ. Представлен перечень важнейших требований, предъявляемых к ключевым показателям эффективности бизнеса. Рассмотрены виды КРІ. Определена схема взаимодействия систем BSC, оперативного контроллинга и КРІ. Приведен пример КРІ конкретного бизнес-процесса для ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: эффективность, деятельность предприятия, бизнес-процессы, Balanced Scorecard BSC (система сбалансированных показателей СПП), Key Performance Indicator — КРІ (ключевые показатели эффективности КРІ).

Evgeniya Lyalkova, Ph.D. (Econ.),

Assistant Professor

Department “Accounting, analysis and audit”

Financial University under the Government of the Russian Federation

**ROLE OF KPI IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF
THE ORGANIZATION.**

Abstract: The article considers the system of management of business processes of the organization. The main daily-strategic management mechanisms are identified. The concept of Key Performance Indicator — KPI as a part of the Balanced Scorecard (BSC). The two methods of developing of KPI are identified and described: process and functional. The factors affecting the structure of the KPI system are analyzed. A list of the main requirements for key business performance indicators. The types of KPIs are considered. A scheme of interaction of the BSC system, operational controlling and KPIs. An example of a specific KPI for the restaurant business process is regarded.

Key words: efficiency, enterprise activity, business processes, Balanced Scorecard BSC, Key Performance Indicator — KPI.

Определяющим, важнейшим фактором успеха любого предприятия является наличие в ней процессного подхода к управлению: любая компания нуждается в бизнес процессах, оптимально организованных для выживания в условиях глобальной конкуренции и динамичной бизнес среды. Наряду с этим, также важна способность организации быстро и решительно реагировать на изменения окружающей среды. А для этого надо иметь некий единый фундамент, обеспечивающий целенаправленное движение. Таким фундаментом являются стратегические цели компании. Чтобы реализовать на практике процессный подход, необходимо создать механизмы эффективного управления, которые позволят достичь стратегических целей, а также будут способствовать воплощению стратегий за счет последовательных действий персонала.

В большинстве случаев руководители компаний используют финансовые показатели, такие как прибыль, рентабельность и другие. Однако, в современных условиях, условиях информационной экономики использование только финансовых критериев для оценки эффективности управления бизнес-процессами все меньше удовлетворяет менеджеров и собственников организации. В частности, с их помощью нет возможности составлять точные

прогнозы, они по большей части ориентированы на прошлое и содержат мало контрольной информации, необходимой для принятия стратегических решений. И только в случае рассмотрения причин финансовых неудач (пониженный спрос, несовершенство процессов и т.д.) можно на ранней стадии определить тревожные отклонения, влияющие на достижение стратегических целей.

Вариантом механизма опережающего, повседневно-стратегического управления и явилась методология стратегического управления Balanced Scorecard BSC («Система сбалансированных показателей» (ССП)). Открытие концепции Balanced Scorecard относится к 1990 г. Суть СПП-подхода заключается в том, что для обоснованной оценки деятельности компании недостаточно рассматривать только ее финансовые показатели. В рамках СПП компания должна рассматриваться и оцениваться в четырех перспективах:

- связанной с финансовым состоянием (общепринятые показатели);
- связанной с позицией компании на рынке (число клиентов, доля рынка и т.д.);
- связанной с внутренними бизнес процессами (насколько они настроены и эффективны);
- связанной с развитием и обучением персонала.

Для каждой выработанной цели вырабатываются ключевые показатели (Key Performance Indicator — KPI). Для этого термина зачастую используется русский перевод «ключевые показатели эффективности» (КПЭ), однако существует мнение, что это не совсем верно.

С переводом по смыслу слов key (ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для работы одной из областей деятельности компании) и indicator (индикатор, показатель) проблем не возникает, но слово performance невозможно однозначно трактовать, хотя технически, это «производительность, КПД». Правильную формулировку можно найти в стандарте ISO 9000:2008. Он разделяет слово performance на два термина: результативность и эффективность. По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании

ориентироваться на результат), а эффективность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели). Слово *performance* объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата.

А для получения результата и достижения успеха в бизнесе в будущем, необходимо использовать и нефинансовые аспекты (например, такие как лояльность клиентов, качество обслуживания клиентов и др.). С помощью грамотного подбора ключевых показателей результативности, которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, компания получает хорошо сбалансированную картину кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, прямых индикаторов или индикаторов симптомов.

Стоит отметить, что даже когда стоит четкая задача, связанная с построением и формализацией бизнес-процессов, пути ее решения значительно отличаются друг от друга в различных организациях. Каждый владелец бизнеса приходит к решению систематизации своей компании по определенным причинам: желание сократить затраты, минимизировать свое личное участие в оперативных вопросах компании, желание выйти на международный рынок, увеличить стоимости продажи компании и т.д. Задача состоит в том, как выбрать самый эффективный механизм и достичь поставленных целей.

Внедрение системы проходит несколько этапов. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы (Рис. 1).

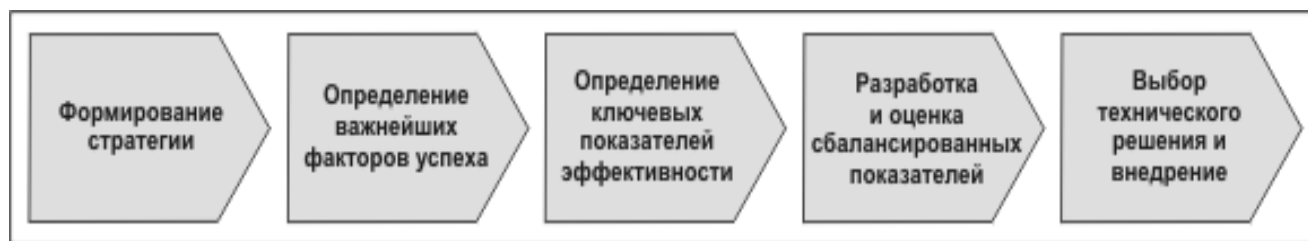


Рисунок 1. Последовательность этапов внедрения систем BSC и KPI²².

На определенном этапе нужно определить и зафиксировать основные стратегические показатели эффективности (ключевые цели) самой компании. Формирование KPI процессов и разработка процессов должны идти параллельно. Следует отметить важный момент, что цели всех бизнес-процессов верхнего уровня должны соответствовать стратегическим целям компании.

На сегодняшний день разработано достаточно большое количество различных методов KPI. Но ни один из них не является универсальным. Для каждой организации требуется индивидуальный план. Все же, источников достаточно, чтобы говорить о ряде универсальных положений. Наибольшую известность приобрели два метода: процессный и функциональный.

Оба метода базируются на выстраивании стратегий и формировании определенных целей. Только в процессном методе описывается оптимизация основных методов бизнес – процессов организации, тогда как, при функциональном подходе, акцент делается на построении организационной структуры, отражающей главные направления работы и состав бизнес — единиц (дивизиональная структура) [3].

Разница между раскладами к организации KPI отлично отображена на картинке в работе О. Кулагина (Рис. 2):

²² Ключевые показатели эффективности (KPI). Построение системы сбалансированных показателей

<http://www.npo-comp.ru/332864.aspx>



Рисунок 2. Подходы к разработке KPI²³

Одним из недостатков процессного подхода считается обязательность в формализованной схеме бизнес – процессов организации, наличие которой не всегда является потребностью, но воспринимается как обязательное. К тому же в деятельности компании регулярно происходят изменения, которые требуют учета при разработке, в это сопряжено с дополнительными издержками, которых большинство руководителей стремится, по – возможности, избежать.

В сравнении с процессным подходом, функциональный выглядит гораздо более адаптированным к реалиям, поскольку любая организация всегда определяет штатное расписание и распределяет ответственность между сотрудниками. В соответствии с этой системой KPI разрабатываются, ориентируясь на цели и задачи конкретной организации и полномочий руководства и штатных служащих. Под каждую задачу индивидуально подбираются КПЭ и КФУ (ключевые факторы успеха) для определенных показателей.

Структура системы KPI зависит от различных факторов. В качестве иллюстрации рассмотрим пример. Представим себе следующую ситуацию. Наша фирма процветает. Продажи в этом месяце увеличились на 100 %! Бюджет

²³ Кулагин О.А. Два подхода к разработке KPI <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1661606-dva-podhoda-k-razrabotke-kpi>

перевыполнен, сотрудники получили премии и т.п. А через пару месяцев объем продаж внезапно снизился, клиенты стали уходить к конкурентам, дилерская сеть разваливается.

Проанализировав ситуацию, выясняется, что качество товара значительно снизилось за последние месяцы, что обслуживание клиентов теперь затягивается на несколько недель, вместо положенных трех дней. Поставки дилерам осуществляются нерегулярно, и зачастую даже по ошибочным товарным позициям. Если бы изначально оценивались не только финансы, а еще и такие немаловажные составляющие, как лояльность клиентов и дилеров, ситуация могла бы быть совсем другой. К примеру, лояльность клиента можно было бы получить благодаря поставке качественных товаров и качественному обслуживанию. А это уже невозможно оценить в денежном выражении, хотя, безусловно, эти показатели имеют большое влияние на доходы. Поэтому оценивать эффект, выраженный исключительно в деньгах, было бы некорректно.

Для оценки выполнения факторов успеха разрабатывается набор ключевых показателей эффективности. Эти показатели количественно оценивают факторы успеха, для них могут быть заданы формулы или прочие способы расчета. Например, качество товара может оцениваться количеством возвратов, а качество обслуживания клиента в самом общем случае можно оценить количеством повторных обращений (или в относительном выражении – количеством повторных обращений из всего количества обращений за период), количеством поступивших нареканий и жалоб от клиентов, временем реакции на запрос клиента. Набор ключевых показателей, по которым можно оценивать деятельность, строить среднесрочные и долгосрочные прогнозы, для каждой организации должен быть определен индивидуально, с учетом отраслевой специфики, положения на рынке, стратегических задач и тактики ведения бизнеса. Несмотря на то, что показатели для каждого предприятия должны определяться индивидуально, есть перечень наиболее основных требований, предъявляемых к ключевым показателям эффективности бизнеса:

- ограниченное количество;

- единство для всей организации;
- измеримость, возможность дать показатель в цифровом выражении;
- прямая связь с важнейшими факторами успеха;
- подконтрольность, то есть возможность влиять на факторы;
- стимул для сотрудника.

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

- *KPI результата* – сколько и какой результат произвели;
- *KPI затрат* – сколько ресурсов было затрачено;
- *KPI функционирования* – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
- *KPI производительности* – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
- *KPI эффективности* (показатели эффективности) - это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Вместе с тем, необходим отлаженный механизм, система управления, обеспечивающая эффективное взаимодействие между квалифицированным персоналом и грамотно управляющим руководством и установление показателей ответственности, нацеливающих управленцев и исполнителей на достижение общих целей предприятия. Сотрудники на всех уровнях должны быть информированы о конечных целях и задачах для реализации общей стратегии предприятия [3]. Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- Прошлые (финансовые) показатели, которые отражают результаты деятельности по истечении периода. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом;

- Будущие, которые позволяют управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении. Оперативные (опережающие) показатели, рассказывают о текущей деятельности

подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворённости заказчиков [1]

Целевые значения показателей оперативного контроллинга устанавливаются исходя из целевых значений показателей стратегического уровня (Рис. 3).



Рис. 3. Схема взаимодействия систем BSC, оперативного контроллинга и KPI²⁴

Показатели подсистемы KPI формируются на основе показателей подсистем стратегического и оперативного контроллинга.

Правило «10/80/10» — Каплан и Нортон рекомендовали использовать не более 20 KPI. Хоуп и Фрейзер предлагают использовать не более 10. Самой лучшей рекомендацией из существующей практики является правило «10/80/10». Это означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. Для подразделений Панов рекомендует использовать не более 10—15 KPI, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием, а

²⁴ Кочнев А. Ф. [BSC, KPI И ДРУГИЕ ПОКАЗАТЕЛИ](#), [Стратегический менеджмент](#). 2010. № 2. С. 96-107.

руководство компании — «разбором полётов» по исполнению KPI, которые не сильно влияют на результативность, как подразделения, так и компании [2].

В таблице ниже указан пример ключевых показателей одного из процессов в ресторанном бизнесе.

Таблица 1. KPI бизнес-процесса «Доставка продукции на склад» ресторанного бизнеса

Процесс	Критерий	Факторы	Цель	KPI	ЕИ
Доставка продукции на склад	Качество	Качество доставки продукции на склад	Сократить процент потерь при доставке товаров на склад до 0,07%	процент потерь при доставке товаров	%
	Время	Время доставки продукции на склад	Сократить отклонение сроков доставки товаров на склад до 4 дней	Отклонение от плановых сроков доставки	Дни
	Стоимость	Стоимость доставки продукции на склад	Выполнить бюджет доставки товаров на 100%	Выполнение бюджета доставки на склады	%
	Производительность	Производительность доставки продукции на склад	Выполнить заявки на доставку продукции на 100%	Процент выполнения заявок на доставку продукции	%

Аналогичные показатели должны быть определены абсолютно для всех бизнес-процессов. Управляя ими, вы сможете влиять на сокращение операционных затрат (минимизация стоимости процессов) и достижение финансовых целей.

В зависимости от стратегии компании различают разные KPI. В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10 рублей до 15 рублей на 2008 год» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента».

Основным преимуществом системы, построенной на базе ключевых показателей, является ее универсальность. Она нацелена и на то, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах деятельности компании. При разработке KPI учитывают специфику деятельности организации. Применять же KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. Кроме того, система KPI позволяет сопоставить однородные процессы, которые протекают в различных условиях. Так же она

дает возможность сравнить показатели по нескольким подразделениям за один и тот же период. Наиболее актуально использование понятия КРІ в управлении бизнес-процессами: КРІ являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов.

Таким образом, КРІ являются жизненно важными инструментами. КРІ являются измерителем достижения стратегических и операционных целей. Используя КРІ, мы получаем возможность управлять бизнес-процессом.

Библиографический список

1. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 218 с.: 60х90 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-5059-0.
2. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.
3. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ : практич. пособие / М.М. Панов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 255 с.