

Максимов А.С.

*старший преподаватель кафедры экономической
кибернетики и информационных технологий
Одесского национального университета
имени И.И. Мечникова*

БИЗНЕС-ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Эффективное функционирование предприятия требует такого управления, которое базируется на грамотном и достоверном анализе. Под достоверным анализом нами понимается анализ, подтвержденный первичными документами, а также производственными действиями, где были сформированы документы для анализа хозяйственной деятельности.

С помощью анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, вырабатывается экономическая стратегия его развития [1, с. 4].

В наших исследованиях мы остановились на одном виде анализа, который мы выделили из группировки, по той роли и задачам, которые этот анализ выполняет в процессе производственной деятельности предприятия, а именно – Ретроспективный анализ.

Ретроспективный анализ в свою очередь делится на оперативный и итоговый (результативный).

Оперативный анализ проводится сразу после совершения хозяйственных операций или изменения ситуации за короткие отрезки времени (смену, сутки, декаду и т. д.). Цель его – оперативно выявлять недостатки и воздействовать на хозяйственные процессы [2, с. 14].

Для внедрения новых инструментов и методов анализа нами был предложен бизнес-процессный подход к анализу функционирования предприятия, который использует метод выделения взаимодействующих бизнес-процессов для глубокого понимания специфики работы конкретного предприятия любой отрасли хозяйствования. Основной идеей данного подхода является переход от анализа работы предприятия на основе фактически выполненных и документированных функций, к анализу на основе бизнес-процессов в целом и бизнес-функций в частности. То есть, всю работу предприятия, можно разделить на технологически последовательные работы и их элементы – бизнес-процессы. *При этом бизнес-процесс рассматривается как совокупность последовательно исполняемых, логично связанных задач (Activity), нацеленных на конечный бизнес-результат, с оптимальным использованием ресурсов, необходимых для его достижения [определение автора].*

Для проведения данного анализа необходимо дать определение минимальной единицы бизнес-процесса – «задача бизнес-процесса».

«Задача бизнес-процесса» – представляет собой некоторый конкретный функциональный блок в рамках рассматриваемой бизнес-системы, выполняющий основные производственные действия бизнес-процесса. Состоит из бизнес-операций.

Бизнес-операция – составная часть задачи, служит платформой интеграции и исполнения бизнес-функций.

Бизнес-функция – минимальная величина, отвечающая за смену состояний бизнес-объекта во времени.

Таким образом, для полноценного экономического анализа с применением бизнес-процессного подхода необходимо:

- Выделить основные бизнес-процессы, используя «продуктовый подхода, т. е. – исходя из результатов процессов (товаров и услуг, которые производит предприятие) [3].
- Оформить «бизнес-процессную карту» для выбранных процессов.

- На основании «бизнес-процессной карты» сформировать список бизнес-задач.
- Выполнить анализ бизнес-задач, разделить их на составные элементы (бизнес-операции).
- Выполнить анализ бизнес-операций, разделить их на составные элементы (бизнес-функции).
- Разработать систему показателей для анализа бизнес-функций.
- Провести экономический анализ бизнес-функций во взаимосвязи со всеми элементами бизнес-процессов, в которых они участвуют.
- Выполнить комплексный анализ работы предприятия на базе бизнес-процессного подхода.

1. Выделить основные бизнес-процессы – определив за признак классификации выходы, все бизнес-процессы можно разделить на 4 группы: Основные, Обеспечивающие, Управленческие и Развития.

Мы выбираем основные, так как результатом их работы есть ценность для потребителя (окончательная или промежуточная)

2. Оформить «бизнес-процессную карту» – для оформления данной карты мы определяемся с той информацией, которую она будет содержать, а именно: «номер бизнес-задачи», «наименование бизнес-задачи», «входящий документ», «исходящий документ», «подразделение-исполнитель», «должность исполнителя», «время исполнения», «примечание». Например, данный документ будет иметь следующий вид.

Бизнес-процессная карта № 1

Бизнес-процесс: «Прием заказа клиента на изготовление продукции»

номер бизнес-задачи	наименование бизнес-задачи	входящий документ	исходящий документ	подразделение-исполнитель	должность исполнителя	Время выполнения (мин)	примечание
1	Прием заявки клиента	Заявка на товар	Распоряжение на оформление спецификации	Стол-заказов	Оператор	3	

Рис. 1. Пример «Бизнес-процессной карты»

3. Разработать систему показателей бизнес-функций.

Для проведения оперативного анализа производственной деятельности предприятия нами были выделены наиболее важные с точки зрения бизнес-процессного подхода показатели характеризующие исполнение бизнес-функций как элементарных единиц анализа – это:

- $(Tr) \text{Время выполнения(мин)} = (\text{столбец 7 «Бизнес-процессной карты»})$
- $(Pr) \text{Производительность(экз/мин)} = 1 / Tr$
- $(Tw) \text{Время простоя бизнес-функции(мин)} = TrP - Tr$
- $(Lor) \text{Загрузка ресурсов бизнес-функции(\%)} = Tr / (Tr + Tw)$

• $(CoRh)$ Стоимость ресурса (грн/час) = (почасовая ЗП исполнителя бизнес-функции)

• $(CoRm)$ Стоимость ресурса (грн/мин) = $CoRh/60$

• (CoW) Стоимость простоя (грн) = $CoRm * Tw$

Показатели характеризующие бизнес-процесс в целом:

• (Pr) Производительность процесса (экз/мин) = $мин(Tr) / 60$

• (TrP) Время обработки экземпляра процесса (мин) = $1/Pr$

• (TPw) Время простоя процесса (мин) = $\sum_{n=1}^m (Tw_n)$

• $(LoPr)$ Загрузка ресурсов процесса (%) = $\sum_{n=1}^m (Lor_n)$

• $(CoWP)$ Стоимость простоя процесса (грн) = $\sum_{n=1}^m (CoW_n)$

Таким образом, выполнив детальный анализ всех основных бизнес-процессов предприятия можно получить агрегированные показатели работы предприятия, при этом будут учтены все производственные особенности каждого направления бизнеса.

Литература:

1. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Мн: Новое знание, 2002. – 704 с.

2. Анфилатов В. С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

3. Риб С. И. Различные подходы к выделению и описанию бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С. И. Риб, И. В. Кремлева – Режим доступа до ресурсу: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=50>.