

рентные преимущества относительно других регионов ЦЧР, ЦФО и страны в целом.

Список литературы

1. Неуймин, С.К. Социально-экономический каркас территории региона: расчет и анализ/ С.К. Неуймин, Д.С. Неуймин // Биотика. 2015. Т. 7. № 6. С. 226-231.
2. Неуймин, С.К. Трудовые ресурсы и демографическая ситуация в сельском хозяйстве Тамбовской области / С.К. Неуймин // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2006. № 2. С. 125-131.
3. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: Р32 Стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 1326 с.
4. Смагин, Б.И. Уровень сельскохозяйственной освоенности территории как фактор экономического роста и эффективности аграрного производства / Б.И. Смагин, С.К. Неуймин // Никоновские чтения. 2007. № 12. С. 99-102.
5. https://abireg.ru/n_59687.html
6. <http://civilfund.ru/mat/44>
7. <http://interfax-era.ru/reitingi-regionov>
8. <http://raexpert.ru/ratings/regions/>
9. <http://regcomment.ru/investigations/novye-aktualnye-reytingi-regionov-rossii-ot-agentstva-massovykh-kommunikatsiy-region-media2/>
10. <http://vid1.rian.ru>

УДК 684.4.05

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Плахотникова М.А.

*к.э.н., доцент каф. региональной экономики и менеджмента
Юго-Западный государственный университет*

Аннотация. В статье рассматривается значение реинжиниринга бизнес-процессов для эффективной реализации стратегического управления современным предприятием. Кроме того автор затрагивает вопросы эффективного построения бизнес-процессов предприятия и принципы их моделирования.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, процессное управление, стратегическое управление

Текущее состояние отечественной экономики выводит на первый план проблематику, связанную с выявлением и предупреждением отрицательных тенденций в развитии организаций и выбора мероприятий по выведению их из кризиса. Работа отечественных коммерческих организаций в условиях кризиса, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества предприятий-банкротов вызывают необходимость применения кардинально нового, резкого подхода, который повысит эффективность деятельности предприятия в сотни раз.

Реинжиниринг бизнес-процессов - это радикальный подход, который позволяет осуществить кардинальные изменения деятельности организации [1, с. 202]. Эти изменения обычно приводят к повышению эффективности производства и скорости реагирования управленцев организации на тенденции изменения рынка.

Реинжиниринг как этап стратегического менеджмента является актуальным направлением усовершенствования деятельности предприятий. Это обусловлено тем, что коммерческие организации регулярно сталкиваются с неразрешимыми традиционными средства-

ми проблемами в сфере эффективного управления. Фактически это означает, что предприятия не видят пути дальнейшего развития без радикального изменения стратегии. Выходом из сложившейся ситуации является разработка мероприятий по внедрению процессной системы управления организацией.

Любое коммерческое предприятие характеризуется множеством бизнес-процессов. М. Портер предложил классификацию бизнес-процессов, базирующуюся на их роли в генерации дополнительной ценности (любой бизнес-процесс должен приносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему бизнес-процессу в ценность конечного продукта) [4, с. 78]. С точки зрения этого критерия всю совокупность бизнес-процессов можно подразделить на три группы: основные, непосредственно связанные с производством продукции (товаров, работ, услуг); обеспечивающие бизнес-процессы, осуществляющие поддержку основных бизнес-процессов (снабжение, управление персоналом и др.); управленческие бизнес-процессы, включающие бизнес-процессы по целеполаганию и обеспечению условий для их наилучшего достижения [2].

Все вышеуказанные бизнес-процессы имеют тесную взаимосвязь и образуют единую бизнес-систему.

Автоматизация бизнес-процессов для поддержания системы менеджмента качества новое для российских организаций и довольно перспективное направление развития автоматизированных систем. Программные комплексы, поддерживающие автоматизацию бизнес-процессов, требуют объединенных усилий организаций-разработчиков и консалтинговых компаний, что, в конечном счете, способствует развитию одновременно двух рынков: консалтинговых услуг и производства и внедрения систем автоматизации. Кроме того, руководителям организаций, которые решили не только внедрить систему менеджмента качества, но и автоматизировать ее бизнес-процессы всех уровней, необходимо иметь четкое понимание, что осуществление подобного подхода создает необходимость изначального тщательного диагностического анализа, как на этапе построения бизнес-процессов, так и в ходе оценивания возможности осуществления этих бизнес-процессов в автоматизированной системе.

Проблемы, связанные с ограниченностью ресурсов, которые чаще всего обусловлены их стоимостью, для организаций любых отраслей и масштабов деятельности на данный момент являются одними из наиболее существенных. Как известно, решения таких проблем лежат в рамках эффективных цепочек создания ценностей, строящихся в организациях.

В рамках таких цепочек устраняются проблемы нехватки оборотных активов, срывов на производстве, неоптимальных расходов на оплату труда, методом установления внутренних договоров и структуризации исполнения необходимых действий. Требуемыми условиями для достижения, указанных целей, выступают оптимальное распределение обязанностей, функций и работ между участниками цепочки и открытость бизнес-моделей организации для сотрудников, особенно в отношении бизнес-процессов, которые связаны с основными взаимодействиями.

Поэтому организационные и структурные изменения происходят с учетом специфики внедряемой автоматизированной системы управления, при этом исключаются дублирование действий и повторы документов, которые отвечают за одну и ту же операцию. Таким образом, к примеру, большинство документов управления в электронном виде нужно дорабатывать на основе электронных первичных бухгалтерских документов. Это позволяет сократить во много раз количество операций при создании конкретных видов сводных документов, отчетов и реестров, и, тем самым, снижается нагрузка на сотрудников, которые участвуют в осуществлении этих бизнес-процессов. Все эти подходы дают возможность применять эффект экономии не только к рабочему времени, но и к количеству привлекаемых сотрудников, что уменьшает трудоемкость бизнес-процессов и стоимость этой статьи затрат. Существует обоснованное мнение, что подвергнуть автоматизации абсолютно все бизнес-процессы организации нельзя в принципе, а, следовательно, нужно определить

конкретную группу бизнес-процессов, автоматизировать которые действительно необходимо. Такие бизнес-процессы должны соответствовать большинству из приведенных ниже критериев: 1. воспроизводимость бизнес-процесса, т.е. бизнес-процесс должен находиться в состоянии управляемости; 2. бизнес-процесс должен достаточно часто повторяться, как минимум несколько в рамках одного рабочего дня; 3. этот бизнес-процесс связан со значительным документооборотом (десятки и сотни документов); 4. в рамках данного бизнес-процесса достаточно активно применяется программное обеспечение; 5 участники, владельцы, потребители бизнес-процесса имеют легкий доступ к персональным компьютерам и другим подобным устройствам; 6. в организации имеется доступ к локальным и глобальным компьютерным сетям [3, с. 303].

Важным моментом является то, что реальная архитектура бизнес-процессов должна иметь возможность развиваться в соответствии со стратегическим планом, утвержденным в организации. Построение новой производственной инфраструктуры, приобретение оборудования должны происходить с учетом развития бизнес-процессов организации. Если этого не происходит, то неизбежно появляются существенные потери, которые значительно уменьшают эффективность хозяйственной деятельности организаций.

Для оптимального управления системой бизнес-процессов собственники и руководители компании должны иметь цельную, объективную и актуальную информацию по всем бизнес-процессам. При этом, указанная информация должна быть достоверной, а форма ее представления достаточно удобной для использования в принятии управленческого решения.

Для эффективного построения бизнес-процессов предприятия необходимо достичь следующих целей: 1. устранение проблемных мест во взаимодействии между структурными подразделениями и работниками; 2. повышение эффективности применения ресурсов: снижение стоимости бизнес-процесса, уменьшение численности привлеченных работников, уменьшение длительности бизнес-процесса; 3. повышение общей управляемости компаний; 4. минимизация бумажного документооборота; 5. обеспечение бесперебойного функционирования производства.

Достижение вышеуказанных целей достигается в процессе исполнения этапов, которые приведены в табл. 1 [2].

Таблица 1 – Этапы реализации эффективного процессного подхода

Этап	Планируемые результаты
1. Диагностика системы управления, структуры и иерархии существующих бизнес-процессов	Отчет о диагностике, содержащий информацию о: 1. проблемах в деятельности организации; 2. предложениях по ликвидации указанных проблем; 3. предполагаемом плане-графике проекта; 4. распределении ответственности и полномочий по этапам проекта; 5. требуемой методологии и инструментах моделирования; 6. стоимости проекта.
2. Построение моделей бизнес-процессов «как есть»	1. комплексная модель бизнес-процессов компании; 2. модели отдельных бизнес-процессов разного уровня.

3. Оценка ресурсоемкости бизнес-процессов	1. детализация направлений затрат по бизнес-процессам; 2. выявление направлений оптимизации затрат; 3. технологические карты; 4. расчет минимальных запасов; 5. хронометраж рабочего времени по процессам; 6. расчет реальной стоимости человеко-часа; 7. оценка трудового потенциала; 8. определение критериев эффективности бизнес-процессов.
4. Построение моделей бизнес-процессов «как должно быть»	1. модели бизнес-процессов «как должно быть» с учетом результатов 3 этапа; 2. модель движения документации.
5. Определение функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и руководителей	1. должностные инструкции; 2. положения о подразделениях.
6. Автоматизация оптимизированных бизнес-процессов, внедрение и сопровождение	1. автоматизированные рабочие места (АРМ); 2. руководство пользователей АРМ; 3. создание, внедрение и сопровождение ИС.
7. Обучение персонала	1. навыки работы персонала с внедряемой автоматизированной системой.
8. Оценка адекватности разработанной системы	2. экономический эффект для компании.

Важно понимать, что для оценки эффективности работы процессной модели управления, следующей за этапом внедрения, при создании регламентов необходимо сразу выбирать и включать в них методы проверки выполнения определенных требований. При этом, необходимо понимать, что любой бизнес-процесс может быть улучшен при помощи маленьких, последовательных изменений или при помощи резких, инновационных трансформаций. С учетом этого, при выборе процессного подхода к управлению компанией необходимо ставить цель перманентного усовершенствования ее бизнес-процессов. В компании должна существовать, наряду с системой постоянных улучшений («кайдзен») бизнес-процессов, система инновационных изменений, приводящих к резкому повышению их эффективности.

Создание в организации системы поддержки процессной модели управления не может быть осуществлено без использования современных средств автоматизации бизнес-процессов. Полностью разрешить указанную задачу с использованием какой-либо одной системы очень сложно. Следовательно, для достижения комплексности в решении данной проблемы нужно интегрировать минимум три системы, указанные ниже: 1. систему, которая управляет эффективностью; 2. среду, которая позволяет моделировать бизнес-процессы; 3. систему, которая позволяет осуществлять электронный документооборот [2].

Применение указанной методики моделирования и оптимизации бизнес-процессов в организации вся ее деятельность будет в достаточной степени соответствовать требованию необходимого уровня качества и наличие сертификата не будет формальным, а будет реально отражать конкурентные преимущества компании.

Список литературы

1. Результаты социально-экономических междисциплинарных исследований XXI века / под ред. Байгулова Р.М., Подкопаева О.А. – Самара: ООО «Офорт», 2016. – 434 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов и выбор КИС [Электронный ресурс] // Режим доступа: - www.market-journal.com/ukp/4.html

3. Согачева О.В. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии развития предприятия в современных условиях [Текст] / О.В. Согачева // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. – Материалы 3-й международной научно-практической конференции. – Курск: ЮЗГУ, 2013. – С. 302-308

4. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.

УДК 378

К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Позднякова Т.В.

к.э.н., доцент

Бавыкина Е.Н.

к.э.н., ст. преподаватель

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова
Бийский технологический институт (филиал)

Аннотация: В данной работе представлены обобщенные результаты проведенных авторами теоретико-методологических изысканий в области оценки уровня развития карьеры работника предприятия. Основной отличительной особенностью используемого подхода является комплексное рассмотрение фактической карьеры как результирующей объективных характеристик работника, его субъективных ценностей и притязаний, а также внутриорганизационных и внешних (сложившихся на рынке труда) обстоятельств относительно карьерного продвижения и занятости в целом.

Ключевые слова: кадры предприятия, карьера, карьерное развитие, оценка уровня карьеры, удовлетворенность карьерой.

Как показывает анализ профильной литературы, управленческие науки текущего периода демонстрируют симбиоз «человеческих», системных, организационных и экономических подходов. Вследствие этого представляется необходимым комплексное переосмысление сложившихся на данный момент фрагментарных представлений о карьере специалиста (или в целом работника организации), уровне ее развития, способах диагностики, показателях и методах оценки. Концептуальную основу представленного исследования формирует следующая гипотеза: карьера, понимаемая авторами как последовательная смена работниками мест (должностей), характеризуемых набором различных параметров, а также текущий результат этой смены, может одновременно оцениваться в рамках двух сущностных подходов – объективного и субъективного.

С одной стороны, карьерное развитие – всегда организационный процесс, выражающийся в смене позиции работника относительно других членов системы и изменении параметров, характеризующих его место по сравнению с другими позициями штатного состава. Поэтому справедлива попытка дать объективную характеристику карьерному развитию. По нашему мнению, объективный уровень развития карьеры работника можно рассматривать как результирующую трех факторов: уровня оплаты труда (относительно среднего в регионе, в отрасли, по аналогичным должностям в организациях и т.п.) – *ОТ*;

общественного признания важности и престижности данной профессии, должности – *ПО*; уровня внутрифирменной значимости занимаемой работником должности – *ЗВ*.

Подчеркнем, что ситуация на рынке труда может вносить корректировки в уровни реализации этих параметров, поэтому расчет интегрального объективного уровня развития карьеры ($Ur^{об}$) требует нахождения средней гармонической оценки: