

УДК 338:65.011.8

ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ОСНОВНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПРЕДПРИЯТИЯ**Ларченко Ю.Г., Евсейчик А.А.***ФГБОУ ВО «Комсомольский-на-Амуре государственный университет», Комсомольск-на-Амуре,
e-mail: l_uliya_g@mail.ru, evseichik@yandex.ru*

В статье рассматривается основной бизнес-процесс коммерческого предприятия, занятого реализацией и установкой дополнительного оборудования на зарубежные автомобили. Необходимость анализа основного бизнес-процесса предприятия и разработка мероприятий по его оптимизации обусловлена снижением эффективности его хозяйственной деятельности. В качестве определяющего показателя эффективности основного бизнес-процесса предприятия выступает стоимость отдельных подпроцессов (операций), в совокупности влияющая на выручку и прибыль хозяйствующего субъекта. В результате анализа основного бизнес-процесса предприятия выявляются уровни управления, дублирующие выполнение соответствующего подпроцесса (операции) и снижающие потребительскую ценность товара при одновременном увеличении затрат предприятия. С целью снижения текущих затрат предприятия и оптимизации основного бизнес-процесса рассчитывается эффективный фонд рабочего времени и коэффициент его использования, осуществляется хронометраж выполнения операций и сокращение числа уровней управления на отдельных этапах выполнения работ. Кроме этого, на основе анализа стоимостной структуры основного бизнес-процесса предприятия выявляются наиболее затратные операции. В качестве примера рассматривается подпроцесс (операция) «Установка дополнительного оборудования». С целью выявления рыночной позиции предприятия по данной услуге проводится сравнительный анализ конкурентов. Для оптимизации данного подпроцесса предлагается внедрить инновационные методы продаж, а именно использовать специальное программное обеспечение «Pandora Специалист» как вид мобильного приложения.

Ключевые слова: бизнес-процесс, подпроцесс, стоимость, операция, анализ, оптимизация, конкуренты**WAYS TO OPTIMIZE THE MAIN BUSINESS PROCESS OF THE ENTERPRISE****Larchenko Yu.G., Evseychik A.A.***Komsomolsk-on-Amur State University, Komsomolsk-on-Amur,
e-mail: l_uliya_g@mail.ru, evseichik@yandex.ru*

The article deals with the main business process of a commercial enterprise engaged in the sale and installation of additional equipment for foreign cars. The need to analyze the main business process of the enterprise and develop measures to optimize it is due to a decrease in the efficiency of its economic activities. As a determining indicator of the effectiveness of the main business process of the enterprise, the cost of individual sub-processes (operations), which together affects the revenue and profit of the economic entity, acts. As a result of the analysis of the main business process of the enterprise, management levels are identified that duplicate the execution of the corresponding subprocess (operation), and reduce the consumer value of the product while increasing the company's costs. In order to reduce the current costs of the enterprise and optimize the main business process, the effective working time Fund and the coefficient of its use are calculated, operations are timed and the number of management levels is reduced at certain stages of work execution. In addition, based on the analysis of the cost structure of the main business process of the enterprise, the most expensive operations are identified. As an example, the subprocess (operation) «installing additional hardware» is considered. In order to identify the company's market position for this service, a comparative analysis of competitors is performed. To optimize this subprocess, it is proposed to introduce innovative sales methods, namely, to use special software «Pandora Specialist» as a type of mobile application.

Keywords: business process, subprocess, cost, operation, analysis, optimization, competitors

В условиях рыночной экономики, характеризующейся динамичной внешней средой и необходимостью быстрой адаптации хозяйствующих субъектов к её изменениям, большинство отечественных предприятий сталкиваются с проблемой неэффективности действующей модели управления. Функционально ориентированная организация взаимодействует с постоянными контрагентами в условиях стабильного рынка сбыта и нацелена на повышение эффективности за счёт снижения затрат, а не улучшения продукта вследствие изменения спроса. В этой связи конкурентоспособность предприятия в современных условиях может быть достигнута за счёт процессной модели

управления. Преимуществами процессного подхода к управлению предприятием являются: широкий ассортимент, новые сегменты рынка, дифференцированная цена, надёжные поставщики. Однако при внедрении процессной модели ряд предприятий испытывают трудности с описанием и анализом основного бизнес-процесса. В большинстве случаев данные проблемы связаны с отсутствием или недоработкой методических рекомендаций по определению показателей его оценки. Одним из главных показателей эффективности является стоимость бизнес-процесса (издержки бизнес-процесса), влияющая на величину прибыли от реализации. Поэтому оценка стоимости

выполнения каждой отдельно взятой операции и (или) подпроцесса является актуальной и практически значимой задачей для коммерческого предприятия любой отраслевой принадлежности.

Цель исследования: определение стоимости основного бизнес-процесса предприятия для установления сверхнормативных затрат по выполнению отдельных операций вследствие неэффективного использования в первую очередь трудовых ресурсов, а также по результатам анализа разработка предложений по его оптимизации.

Материалы и методы исследования

Исходной информацией для анализа и оценки эффективности основного бизнес-процесса послужили статистические данные предприятия оптово-розничной торговли. Основной вид деятельности объекта исследования – это продажа и установка автомобильного электронного оборудования и аксессуаров, тонирование стёкол и нанесение антигравийной пленки на кузов автомобиля. Предмет исследования – это основной бизнес-процесс

предприятия по реализации и установке дополнительного автооборудования. Основной бизнес-процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных видов работ, направленных на создание продукта, обладающего потребительской ценностью. В соответствии с этим бизнес-процесс подразделяется на ряд подпроцессов: изучение спроса и определение потребности в товаре, анализ и выбор поставщиков, закупка и оплата товара, поступление товара, реализация товара и послепродажное обслуживание [1].

Основными методами исследования являются общелогические и эмпирические приёмы научного познания, среди которых следует выделить: наблюдение, сравнение, экономико-статистические методы и методы факторного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

В ходе описания основного бизнес-процесса предприятия оптово-розничной торговли установлены затраты на выполнение каждой операции (табл. 1).

Таблица 1

Стоимость основного бизнес-процесса

Операции	Исполнитель	Количество операций за месяц	Общее время выполнения операций, ч	Общая стоимость операций, тыс. руб.
Изучение спроса и предложения	директор, заместитель	38	116,67	704,626
Определение потребности в товаре	директора	17	14,17	65,979
Анализ и выбор поставщиков	директор	8	16,00	51,658
Формирование заказа и закупка товара	директор, заместитель директора	46	70,00	210,654
Расчёт за поставленный товар	директор, заместитель директора, бухгалтер	55	13,05	24,273
Доставка и приёмка товара	директор, заместитель директора, менеджер по снабжению, менеджеры по сбыту	75	34,77	19,683
Подготовка товара к продаже	менеджеры по сбыту	74	7,57	2,997
Выкладка товаров		38	2,77	1,189
Предложение и показ товара	менеджеры по сбыту, заместитель директора	105	29,33	12,420
Помощь в выборе товара и консультация	менеджеры по сбыту	74	22,20	9,590
Расчётные операции		159	21,88	8,945
Отгрузка товара клиенту		74	18,50	7,770
Послепродажное обслуживание	менеджеры по сбыту, монтажники	224	138,00	747,253
Продажа дополнительного оборудования	менеджеры по сбыту, заместитель директора	83	471,67	438,891
Установка дополнительного оборудования	менеджеры по сбыту, монтажники	187	416	1151,3046
Итого	–	1257	1392,57	3457,231

Таблица 2

Анализ эффективности основного бизнес-процесса

Исполнитель	Количество операций за месяц	Общее время выполнения операций, ч	Общая стоимость операций, тыс. руб.	Коэффициент использования фонда рабочего времени
Директор	113	171,00	1038,4	0,97
Заместитель директора	116	208,68	89,7	1,19
Бухгалтер	6	1,80	2,2	0,01
Менеджер по снабжению	7	1,17	1,4	0,01
Менеджеры по сбыту	698	482,25	437,5	0,91
Монтажники	317	527,67	1887,9	1,00
Итого	1257	1392,57	3457,231	—

Стоимость основного бизнес-процесса оптово-розничного предприятия в месяц составляет 3457,231 тыс. руб. в месяц. При этом затраты на выполнение каждой операции, в совокупности формирующие стоимость бизнес-процесса, формируются из расходов на оплату труда работников, материальных и накладных расходов, связанных с их выполнением [2, 3]. Проанализируем структурный состав затрат на выполнение операций бизнес-процесса. Из результатов проведённого анализа следует, что наиболее затратными являются следующие операции: установка дополнительного оборудования (1151,305 тыс. руб. – 33,3%), изучение спроса и предложения (704,626 тыс. руб. – 20,38%), послепродажное обслуживание (747,253 тыс. руб. – 21,61%) и продажа дополнительного оборудования (438,891 тыс. руб. – 12,69%). Завышенная стоимость выполнения данных операций в первую очередь объясняется неэффективным использованием трудовых ресурсов. Так выполнение операции по изучению спроса и предложения распределяется на двух работников – это директор и заместитель директора, а операция по продаже дополнительного оборудования закреплена за заместителем директора и менеджерами по сбыту. Кроме этого, заместитель директора также участвует в операциях по доставке товаров и консультированию покупателей. Таким образом, большинство торговых операций, относящихся к компетенции производственных работников (менеджеров по сбыту), реализуются административно-управленческим персоналом (заместитель директора). О нерациональном использовании трудового потенциала предприятия также свидетельствует значение коэффициента использования месячного фонда рабочего времени (табл. 2).

С целью более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия и сокращения затрат по выполнению основного

бизнес-процесса рекомендуются следующие мероприятия:

1. Нормативное удельное время выполнения операции «Изучение спроса и предложения» работником в должности «Директор» сократить в среднем с 27,63 тыс. руб. до 19,86 тыс. руб. При этом количество операций за месяц изменится незначительно (уменьшение на 4%). В результате стоимость данной операции по указанной должности составит 476,614 тыс. руб. вместо 690,752 тыс. руб. в месяц. Одновременно предполагается увеличить удельное время выполнения операции «Анализ и выбор поставщиков» (с 2 ч до 2,5 ч) и частоту её выполнения (с 8 операций до 11 операций в месяц). В итоге стоимость выполнения данной операции руководителем предприятия возрастёт с 51,658 тыс. руб. до 88,787 тыс. руб. Следует отметить, что коэффициент использования рабочего времени директора предприятия останется без изменения – 0,97. Однако изменится качество выполнения указанных операций. Значительная часть фонда рабочего времени руководителя предприятия (44,5%) затрачивалась на оценку стратегической линии поведения конкурентов и покупателей. При этом другой важный фактор внешней среды – это поставщики оставался без детального анализа (9,4%). После оптимизации распределение фонда рабочего времени между двумя описанными операциями составит 41% и 16,12% соответственно.

2. Операции по приёмке товара по количеству и по качеству полностью передать менеджерам по сбыту, тем самым высвободится часть фонда рабочего времени заместителя директора для решения компетентных управленческих задач. В результате стоимость выполнения операции «Доставка и приёмка товара» уменьшится с 19,683 тыс. руб. до 15,458 тыс. руб. в месяц. Кроме этого, рекомендуется частоту выполнения операции «Продажа дополни-

тельного оборудования» с должности заместителя директора сократить с 25 до 20, и соответственно, увеличить количество выполняемых операций менеджерами по сбыту с 58 до 63. Последняя итерация приведёт к увеличению стоимости данной операции с 438,891 тыс. руб. до 459,005 тыс. руб. в месяц. Увеличение стоимости операции является обоснованным с точки зрения качества выполнения основного бизнес-процесса непосредственно основными исполнителями – менеджерами по сбыту.

По итогам планируемых оптимизационных мероприятий прогнозная стоимость основного бизнес-процесса составит 3295,888 тыс. руб. – на 4,67% меньше по сравнению с фактическим значением данного показателя (3457,231 тыс. руб.) (табл. 3–4).

Фонд рабочего времени бухгалтера и менеджера по снабжению не рассматриваются вследствие привлечения данных работников на условиях договора гражданско-правового хозяйствования.

Таблица 3

Анализ эффективности основного бизнес-процесса (после оптимизации)

Исполнитель	Количество операций за месяц	Общее время выполнения операций, ч	Общая стоимость операций, тыс. руб.	Коэффициент использования фонда рабочего времени
Директор	115	170,50	861,4	0,97
Заместитель директора	92	172,00	73,9	0,98
Бухгалтер	6	1,80	2,2	0,01
Менеджер по снабжению	7	1,17	1,4	0,01
Менеджеры по сбыту	720	510,07	469,0	0,97
Монтажники	317	527,67	1887,9	1,00
Итого	1257	1383,20	3295,888	–

Таблица 4

Стоимость основного бизнес-процесса (после оптимизации)

Операции	Исполнитель	Количество операций за месяц	Общее время выполнения операций, ч	Общая стоимость операций, тыс. руб.
Изучение спроса и предложения	директор, заместитель директора	37	104,67	490,487
Определение потребности в товаре	директор	17	14,17	65,979
Анализ и выбор поставщиков	директор	11	27,50	88,787
Формирование заказа и закупка товара	директор, заместитель директора	46	70,00	210,654
Расчёт за поставленный товар	директор, заместитель директора, бухгалтер	55	13,05	24,273
Доставка и приёмка товара	директор, менеджер по снабжению, менеджеры по сбыту	75	24,07	15,458
Подготовка товара к продаже	менеджеры по сбыту	74	7,57	2,997
Выкладка товаров		38	2,77	1,189
Предложение и показ товара	менеджеры по сбыту, заместитель директора	103	28,67	12,198
Помощь в выборе товара и консультация	менеджеры по сбыту	74	22,20	9,590
Расчётные операции		159	21,88	8,945
Отгрузка товара клиенту		74	18,50	7,770
Послепродажное обслуживание	менеджеры по сбыту, монтажники	224	138,00	747,253
Продажа дополнительного оборудования	менеджеры по сбыту, заместитель директора	83	474,17	459,005
Установка дополнительного оборудования	менеджеры по сбыту, монтажники	187	416	1151,3046
Итого	–	1257	1383,20	3295,888

Таблица 5

Показатели выполнения операции «Установка дополнительного оборудования»

Показатель	Магазины			Оптимальное значение
	АвтоЛюкс	Автомобиль	Автозвук	
Сбор / разбор автомобиля в минутах	55	50	45	45
Время установки в минутах	380	350	420	350
Время программирования в минутах	60	55	53	50
Стоимость часа работы	1500	1600	1600	1500
Стоимость специализированного инструмента	15300	15300	15300	15300
Время сдачи автомобиля клиенту	45	48	44	40

Как ранее было выявлено, наиболее затратной операцией является «Установка дополнительного оборудования». Для выявления недостатков в процессе выполнения операции проведём сравнительный анализ конкурентов (табл. 5).

Из таблицы видно, что объект исследования (магазин «АвтоЛюкс») уступает своим конкурентам по показателям времени установки и программирования дополнительного оборудования. Для оптимизации значения данного показателя предприятию рекомендуется использовать специальное программное обеспечение «Pandora Специалист».

В результате установки программного комплекса как мобильного приложения время установки охранного оборудования на автомобиль сокращается на 1,5 ч и составит в среднем 4,8 ч вместо 6,3 ч. При внедрении описанного программного обеспечения единовременные затраты предприятия будут минимальными и составят не более 24,3 тыс. руб.: обучение менеджера по сбыту – 16,5 тыс. руб., регистрация приложения в Google Play – 1,6 тыс. руб. и регистрация приложения в App Store – 6,2 тыс. руб.

Выводы

В исследовании рассмотрены мероприятия, направленные на повышение эффективности основного бизнес-процесса оптово-розничного торгового предприятия за счёт более рационального использования трудовых ресурсов хозяйствующего субъекта отрасли. В ходе оптимального распределения ряда операций основного бизнес-процесса между работниками предприятия возможно ежемесячное снижение текущих затрат на 4,67% (161,343 тыс. руб.). В первую очередь это достигается посредством закрепления большей части торгово-технологических операций (приёмка и продажа товара) за непосредственными исполнителями (менеджеры по сбыту).

Вместе с тем к системе показателей эффективности основного бизнес-процесса предприятия кроме стоимостных показателей относятся количественные индикаторы продукта и удовлетворённости [4, 5].

Эти индикаторы зависят от факторов микросреды предприятия. Среди факторов ближнего окружения, влияющих на эффективность основного бизнес-процесса предприятия, выделяют поставщиков, конкурентов и покупателей. С целью комплексной оценки и дальнейшего планирования работ по основному бизнес-процессу предприятия в процессе анализа операций необходимо учитывать этих факторы [6].

Так, применительно к объекту исследования сравнительный конкурентный анализ операций по продаже и установке дополнительного оборудования позволит выявить слабые и сильные стороны анализируемого предприятия, а именно: время оказания услуги, используемые технологии и передовые методы продажи товаров, квалификация персонала, гарантии и наличие дополнительных услуг. В результате совмещённый анализ внутренних и внешних факторов обеспечит гибкость и быструю рыночную адаптацию основного бизнес-процесса предприятия [7].

Список литературы

1. Дашков Л.П., Памбухчинц В.К., Памбухчинц О.В. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле). 12-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2018. 456 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/product/513880> (дата обращения: 20.01.2020).
2. Арзуманова Т.И., Мачабели М.Ш. Экономика организации. М.: Дашков и К°, 2018. 240 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/product/430313> (дата обращения: 20.01.2020).
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 319 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/product/751576> (дата обращения: 09.12.2019).
4. Кольган М.В. Управление бизнес-процессами на основе построения карт эффективности бизнес-процессов // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 8-8. [Электронный ресурс] URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25024131_58226907.pdf (дата обращения 20.01.2020).
5. Смирнов А.Б. Применение сбалансированной системы показателей для анализа бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 3. С. 248–253.
6. Ларченко Ю.Г., Солнышкина И.В. Механизм управления хозяйственной деятельностью коммерческих предприятий: учебно-практическое пособие. Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КНАГТУ», 2016. 91 с.
7. Секерин В.Д. Инновационный маркетинг: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 237 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/product/519568> (дата обращения: 20.01.2020).