

9.2. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Шрайбер Н.Ю., аспирант кафедры экономики потребительской кооперации

Сибирский университет потребительской кооперации

В статье представлены результаты адаптации методов процессного подхода к условиям деятельности организаций потребительской кооперации. Автором предлагаются система показателей и алгоритм применения методов системного анализа, позволяющих оценить результативность отдельных процессов и выделить направления совершенствования управленческой деятельности.

Потребительская кооперация, являясь системой некоммерческих организаций, имеет специфические организационные предпосылки создания, двойственный характер хозяйствования, отличающий ее от коммерческих структур – сочетание предпринимательской и социальной деятельности. При этом предпринимательская деятельность призвана выполнять «обеспечивающую» роль, т.е. создавать финансовые ресурсы для реализации социальной направленности деятельности. Сегодня потребительскую кооперацию вряд ли можно считать социально-ориентированной системой, в полной мере реализующей миссию, вытекающую из ее статуса. Причины сложившейся ситуации состоят в том, что предпринимательская деятельность, осуществляемая многими кооперативными организациями, не способна генерировать собственные средства в объеме, достаточном для реализации социальной миссии. Недостаточно устойчивое состояние многих кооперативных организаций остро ставит задачу интенсивного поиска действенных мер, обеспечивающих условия для мобилизации внутренних резервов и увеличения собственных оборотных средств в обеспечение самофинансирования социальной деятельности. Решение этих проблем во многом связано с пересмотром традиционно-сложившейся практики и методов управления процессами, формирующими многоотраслевую деятельность кооперативных организаций [1].

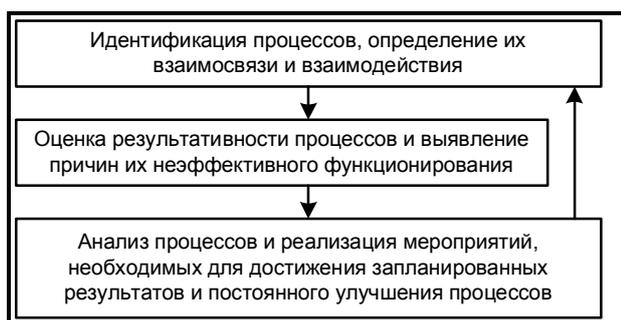


Рис. 1. Этапы проектирования системы управления на основе процессного подхода

По мнению автора, одним из направлений совершенствования систем управления в потребительской кооперации является внедрение в практику управления процессного подхода и методов системного анализа. Цель процессного подхода – способствовать результативности и эффективности организации в реа-

лизации целей и достижении задач, поставленных системой управления. Под результативностью процесса понимается его способность достичь результата, заданного системой управления, под эффективностью процесса – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов [2]. Этапы проектирования системы управления на основе процессного подхода представлены на рис. 1.

Исходным моментом организации процессного подхода в управлении является выделение процессов из всей совокупности процессов, формирующих деятельность организаций. В научной литературе и на практике существуют различные подходы к выделению процессов – в качестве процесса рассматривают как деятельность организации в целом, так и отдельно взятую операцию. Ниже приведены некоторые классификационные признаки, являющиеся основанием для выделения процессов [1, 2, 3].

1. По отношению к клиентам:
 - внутренние;
 - внешние.
2. По функциональному назначению в системе управления выделяют:
 - процессы менеджмента организации, которые включают процессы, относящиеся к стратегическому планированию, установлению политики, постановке задач (целей), обеспечению каналов связи, обеспечению доступности необходимых ресурсов, а также анализ со стороны руководства;
 - процессы управления ресурсами, включающие процессы поставки ресурсов, необходимых для процессов управления организацией, создания продукции и измерений;
 - процессы измерения, анализа и улучшения, включающие процессы, которые необходимы, чтобы измерять и собирать данные для анализа характеристик и улучшения эффективности и результативности. К этим процессам относятся процессы измерения, мониторинга и аудита, корректирующие и предупреждающие действия. Эти процессы входят составной частью в процессы менеджмента, управления ресурсами и создания продукции.
3. По содержанию:
 - вертикальные (функциональные) – отражающие деятельность организации по вертикали и соответствующие ее структуре взаимодействия руководителей, отделов, подразделений и работников
 - горизонтальные (деловые) – бизнес-процессы, пересекающие по горизонтали деятельность организации и представляющие собой совокупность взаимосвязанных интегрированных процессов, обеспечивающих финальные результаты в соответствии с интересами и целями организации.
4. С позиции способности формировать добавленную ценность:
 - основные процессы – процессы, добавляющие ценность;
 - вспомогательные процессы – процессы, добавляющие стоимость.
5. По уровню подробности рассмотрения:
 - верхнего уровня;
 - детальные;
 - элементарные (операции, более детального описания).

Подход к выделению бизнес-процессов определяется, в первую очередь, целями, заданными системой управления и организационной структурой организации. С позиции формирования систем управления, способных обеспечивать устойчивое развитие и результативность деятельности, выделение процессов должно обеспечивать возможность установления причинно-следственных связей между процессами и результатами деятельности, а также оценки их результа-

тивности и способности создавать добавленную стоимость. Следовательно, при выделении процессов целесообразно исходить из существующей горизонтальной взаимосвязи и взаимодействия всех процессов, формирующих деятельность организации. Именно такой подход к выделению процессов направлен на создание горизонтального управления, пересекающего барьеры между различными функциональными единицами, и позволяет сконцентрировать усилия всех структурных единиц на главных целях организации.

В рамках такого подхода процессом следует считать горизонтальный процесс, включающий определенный вид деятельности (интегрированных операций), непосредственно влияющий на создание ценности для потребителя (через цену и качество) и максимизацию прибыли для организации. А совокупность процессов предприятия – совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемые на предприятии [4]. Таким образом, при использовании данного подхода не важно, сколько процессов выделено на предприятии, главное, что вся его деятельность рассматривается в виде процессов.

Руководствуясь таким подходом, критериями выделения процессов будут выступать:

- отраслевой признак (виды деятельности, осуществляемые организацией);
- значимость отрасли (конкретного вида деятельности) в совокупном объеме деятельности организации.

Так, например, деятельность кооперативных организаций может быть представлена как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов:

- торговой деятельности;
- заготовительной деятельности;
- производственной деятельности;
- общественного питания.

Процессный подход является одновременно одним из самых известных менеджерам в теории и одним из самых трудно реализуемых ими на практике. Многие специалисты по управлению имеют опыт описания бизнес-процессов, многим удалось описать процессы в виде блок-схем, но только единицам удалось повысить результативность и эффективность описанных процессов. Проблема состоит в том, что в настоящее время остается неразработанным именно методический инструментарий, позволяющий осуществлять комплексную оценку результативности и измерения вклада процессов в результаты деятельности организаций, выявлять узкие места в процессах и, как следствие, разрабатывать адекватные управленческие меры регулирования процессов и устранения проблем. В то время как процессное управление нацелено именно на регулирование деятельности через влияние на процессы. В этой связи вторым этапом проектирования систем управления на основе процессного подхода, на наш взгляд, должна выступать оценка результативности процессов путем измерения вклада процессов в результаты деятельности организации и выявление факторов, негативно влияющих на функционирование отдельных процессов. По мнению автора, решить эти задачи позволяют методы системного анализа, применение которых позволяет:

- установить и измерить причинно-следственную связь между результатами отдельных процессов и деятельностью организации в целом;
- выявить факторы, сдерживающие развитие отдельных процессов;

- сформировать объективный информационный массив, выступающий для субъектов управления основой для разработки и актуализации мер, направленных на укрепление финансового состояния организации и обеспечение ее устойчивого развития.

Реализация данного направления предполагает определение:

- результативного показателя, характеризующего эффективность деятельности организаций в целом;
- результативного показателя, характеризующего эффективность отдельных процессов;
- факторных признаков, характеризующих отдельные процессы.

В качестве общего результативного показателя автором предлагается использовать показатели, характеризующие доходность основной деятельности с учетом достигнутого уровня деловой активности. В качестве результативного показателя отдельных процессов – доходность соответствующих процессов с учетом достигнутого их уровня деловой активности. В качестве индикаторов, описывающих процессы, выступает система относительных показателей, характеризующих уровень эффективности использования отдельных видов ресурсов, задействованных в процессе.

Оценка вклада процессов в результаты деятельности организации и факторов в результаты функционирования каждого отдельного процесса осуществляется посредством применения аналитических методов системного анализа, разработанных профессором Н.В. Шалановым [5]:

$$Y_k^* = \sqrt{\sum_j Z_{jk}^2}, \quad (1)$$

где

Y_k^* – эталонное значение k -го процесса.

Z_{jk} – стандартизированное значение j -го показателя k -го процесса;

$$\alpha_k = \frac{Y_k^*}{\sqrt{\sum_k (Y_k^*)^2}}, \quad (2)$$

где α_k – вес k -го процесса в интегральной оценке.

$$\beta_k = \frac{\alpha_k}{\sum_k \alpha_k}, \quad (3)$$

где β_k – значимость k -го процесса в интегральной оценке.

$$Z_{jk} = \frac{\bar{X}_{jk}}{\lambda_{jk}}, \quad (4)$$

где Z_{jk} – стандартизированное значение j -го показателя k -го процесса;

\bar{X}_{jk} – среднее значение j -го показателя k -го процесса;

λ_{jk} – среднее квадратическое отклонение j -го показателя k -го процесса.

$$\alpha_{jk} = \frac{Z_{jk}}{\sqrt{\sum_j Z_{jk}^2}}, \quad (5)$$

где α_{jk} – вес j -го показателя k -го процесса в интегральной оценке.

$$\beta_{jk} = \frac{\alpha_{jk}}{\sum_j \alpha_{jk}}, \quad (6)$$

где β_{jk} – значимость j -го показателя k -го процесса в интегральной оценке.

Критерием для установления процессов и факторов, являющихся значимыми с точки зрения влияния на уровень доходности как деятельности в целом, так и отдельных процессов выступает их вес, показывающий в какой пропорции фактическое значение процесса (фактора) входит в достигнутый уровень результативного показателя. Такой подход, по мнению автора, позволяет, не прибегая к применению традиционных методов комплексного экономического анализа, с наименьшими временными затратами выявить факторы, приоритетные с точки зрения повышения уровня деловой активности организаций, и факторы, сдерживающие их развитие и требующие внедрения корректирующих мер.

Авторский подход к проектированию процессной схемы управления апробирован на материалах 10 кооперативных организаций, входящих в Новосибирский союз потребительских обществ. Исходя из результатов анализа предмета деятельности объектов наблюдения, и принимая во внимание значимость отрасли в совокупном объеме деятельности, деятельность кооперативных организаций стратифицирована на следующие процессы:

- торговой деятельности;
- заготовительной деятельности;
- производственной деятельности;
- общественного питания.

Для оценки результативности процессов, т.е. их вклада в результаты деятельности кооперативных организаций в качестве результативного показателя применялся показатель «рентабельность продаж», что обусловлено следующим:

- во-первых, рентабельность продаж позволяет оценить доходность как всей совокупности основных процессов, так и отдельных процессов;
- во-вторых, уровень рентабельности продаж во многом определяет доходность собственного капитала, а следовательно, и величину собственных оборотных средств кооперативных организаций.

Для выявления и измерения вклада факторов, определивших уровень рентабельности продаж отдельных процессов, использовалась система показателей, представленная в табл. 1. Использование данного набора факторных признаков обусловлено тем, что каждый показатель выступает своего рода индикатором, характеризующим эффективность управления теми или иными видами ресурсов, задействованных в каждом процессе. Полученные уровни показателей в результате применения методов системного анализа будут свидетельствовать о состоянии объекта управления и его влиянии на результативность процесса. Наличие такой информации позволит целенаправленно разрабатывать управленческие меры воздействия на соответствующие объекты управления.

Таблица 1

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ КООПЕРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Условное обозначение	Процессы	Условное обозначение	Показатели
У1	Производственная деятельность	X11	Уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы (МТБ) производства
		X21	Оборачиваемость сырья, материалов
		X31	Производительность труда производственных рабочих
		X41	Уровень расходов на хранение продукции
		X51	Рентабельность основной деятельности
		X61	Уровень общепроизводственных расходов
		X71	Уровень расходов на оплату труда производственных рабочих
У2	Общественное питание	X81	Фондоотдача
		X12	Уровень расходов, связанных с содержанием МТБ общественного питания
		X22	Уровень расходов на оплату труда работников общественного питания
		X32	Фондоотдача
		X42	Уровень расходов на хранение продукции собственного производства
		X52	Уровень транспортных расходов
		X62	Уровень расходов, связанных с оплатой процентов по займам, привлеченным у населения для приобретения товаров
У3	Торговая деятельность	X72	Производительность труда работников общественного питания
		X82	Уровень валового дохода
		X92	Рентабельность основной деятельности
		X13	Уровень расходов, связанных с содержанием МТБ торговли
		X23	Уровень расходов, связанных с оплатой торговых работников
		X33	Уровень транспортных расходов
		X43	Уровень расходов, связанных с хранением товаров
У4	Заготовительная деятельность	X53	Фондоотдача
		X63	Уровень расходов, связанных с оплатой процентов по займам, привлеченным у населения для приобретения товаров
		X73	Производительность труда торговых работников
		X83	Уровень расходов, связанных с порчей, боем товара.
		X93	Уровень валового дохода
		X14	Уровень расходов, связанных с содержанием МТБ заготовок
		X24	Уровень расходов, связанных с оплатой труда работников заготовительной деятельности
X34	Уровень транспортных расходов		
X44	Уровень расходов, связанных с хранением товаров		
X54	Производительность труда работников заготовительной деятельности		
X64	Уровень валового дохода		
X74	Рентабельность основной деятельности		

Таблица 2

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ВКЛАДА ПРОЦЕССОВ В РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КООПЕРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Параметры	y_1	y_2	y_3	y_4	Σ
y_k^*	11,991	9,219	13,921	3,541	-
$(y_k^*)^2$	143,784	84,989	193,794	12,539	$\sqrt{435,106} = 20,859 = y^*$
$\alpha_k = \frac{y_k^*}{\sqrt{\sum_k (y_k^*)^2}}$	0,575	0,442	0,667	0,170	1,854
$\beta k = \frac{\alpha_k}{\sum_k \alpha_k}$	0,310	0,238	0,360	0,092	1,0

Таблица 3

ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ КООПЕРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Процесс	Показатели	Факторы
Производственная деятельность	Уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы производства	Расходы, связанные с содержанием материально-технической базы
	Производительность труда производственных рабочих	Выработка производственных рабочих, условия труда, технико-организационный уровень производства
	Оборачиваемость сырья и материалов	Закупочная стоимость сырья и материалов, технико-организационный уровень производства
	Уровень расходов на оплату труда производственных рабочих	Расходы на оплату труда, выработка производственных рабочих
	Рентабельность основной деятельности	Расходы, связанные с формированием себестоимости
Общественное питание	Уровень расходов, связанных с оплатой процентов по займам, привлеченным у населения для приобретения товаров	Процентная ставка по займам, привлекаемым у населения
	Уровень транспортных расходов	Транспортные расходы
	Производительность труда работников общественного питания	Выработка работников общественного питания, условия труда, технико-организационный уровень производства
	Уровень расходов на хранение продукции собственного производства	Расходы на хранение продукции собственного производства
Торговая деятельность	Уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы общественного питания	Расходы, связанные с содержанием материально-технической базы
	Уровень транспортных расходов	Транспортные расходы
	Фондоотдача	Технико-организационный уровень
	Уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы торговли	Расходы, связанные с содержанием материально-технической базы торговли
	Производительность труда торговых работников	Выработка торговых работников, технология процесса торговли
	Уровень расходов, связанных с оплатой процентов по займам, привлеченным у населения для приобретения товаров	Процентная ставка по займам, привлекаемым у населения
Заготовительная деятельность	Уровень расходов на хранение продукции	Расходы на хранение продукции
	Уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы заготовок	Расходы, связанные с содержанием материально-технической базы
	Рентабельность основной деятельности	Расходы, связанные с приобретением сельхозпродукции (себестоимость)
	Уровень расходов, связанных с оплатой труда работников заготовительной деятельности	Расходы на оплату труда, выработка работников заготовительной деятельности

Результаты оценки вклада процессов в результаты деятельности кооперативных организаций приведены в табл. 2.

По результатам анализа установлено, что наибольший вклад в достигнутые уровни рентабельности объектов наблюдения внесли торговая (36%), производственная деятельность (31%) и общественное питание (23,8%), что свидетельствует о том, что источниками наращивания собственных оборотных средств кооперативных организаций, преимущественно, выступают результаты торговой, производственной деятельности и деятельности общественного питания. Результаты заготовительной деятельности (9,2%) внесли незначи-

тельный вклад в развитие деятельности кооперативных организаций, что предопределяет необходимость осуществления детального анализа для выявления причин сложившейся ситуации и разработки мероприятий, направленных на повышение доходности данной отрасли.

В табл. 3 приведены показатели, характеризующие объекты управления, в отношении которых формируется управленческая политика, направленная на повышение результативности процессов.

Результаты оценки показателей, влияющих на функционирование отдельных процессов и определивших их результативность, представлены на рис. 2.

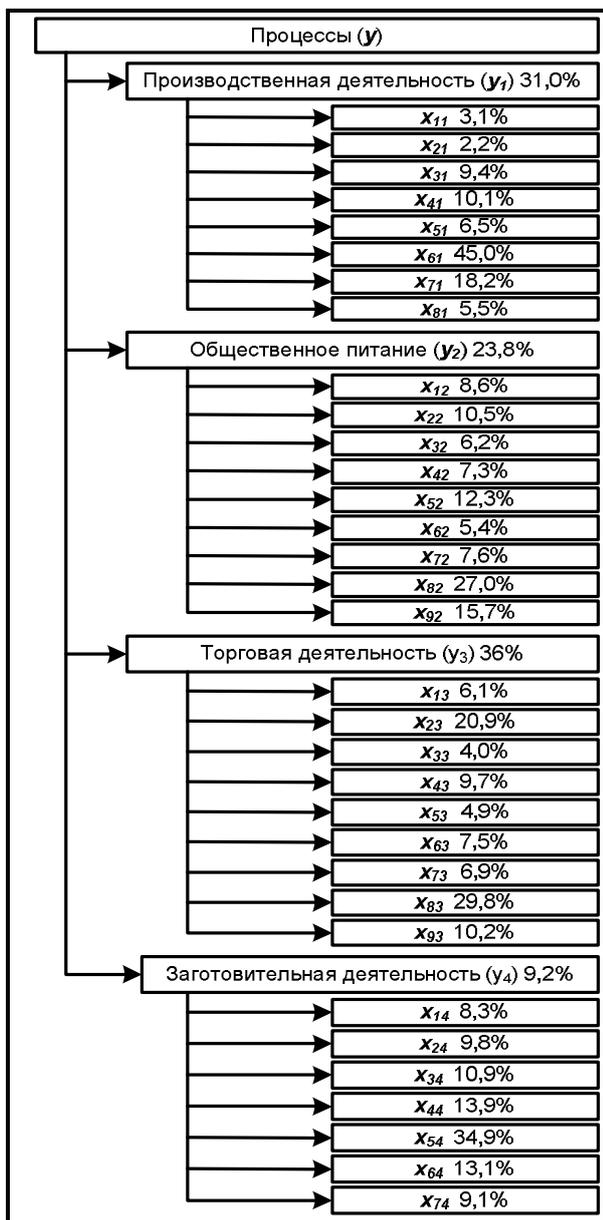


Рис. 2. Результаты оценки показателей, влияющих на результативность процессов кооперативных организаций

Результаты системного анализа свидетельствуют о том, что для всех кооперативных организаций факторами, сдерживающими рост доходности торговой деятельности и общественного питания, выступили – низкая производительность труда, высокий уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы хранением и транспортировкой товаров, а также высокая процентная ставка по заемным средствам, привлекаемым у населения для пополнения оборотных средств. Факторами, оказавшими негативное влияние на уровень доходности производственной и заготовительной деятельности, стали высокий уровень материалоемкости и издержкостоемкости деятельности, особенно в части расходов на оплату труда и содержание материально-технической базы. В целом результаты системного анализа свидетельствуют, что для всех процессов, формирующих деятельность кооперативных организаций, узким местом в системе управления являются – методы в сфере управления расходами организации.

Таким образом, результаты системного анализа создают объективную информационную базу и способствуют обоснованию направлений реструктуризации процессов и корректирующих мероприятий. Внедрение процессного подхода и методов системного анализа в практику управления организациями потребительской кооперации позволяет выделить:

- с одной стороны, факторы, способствующие развитию организаций с позиции наращивания собственных оборотных средств.
- с другой стороны, определить и измерить факторы, затормаживающие развитие организаций, т.е. требующие пристального внимания со стороны субъектов управления процессами и выработки адекватных мер воздействия на них.

Литература

1. Идельменов С.В. и др. Операционный менеджмент [Текст] / С.В. Идельменов, А.С. Идельменов, С.В. Лобов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 337 с.
2. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике [Текст]. – М. : НТК «Трек», 2005. – 167 с.
3. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 3-е изд., испр. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 404 с.
4. Хайруллина М.В. Анализ бизнес-процессов в розничной торговле потребительской кооперации [Текст] : учеб.-метод. пособие для студентов спец. 080502.65 «Экономика и управление на предприятии (торговли и общественного питания)» / М.В. Хайруллина, А.А. Косачев. – Новосибирск : СибУПК, 2006. – 50 с.
5. Шаланов Н.В. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели. Экономические аспекты [Текст] : монография / Н.В. Шаланов. – Новосибирск : НГТУ, 2008. – 288 с.
6. Шрайбер Н.Ю. Аналитический инструментарий процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации [Текст] / Н.Ю. Шрайбер // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №2.

Ключевые слова

Процессный подход; система показателей; потребительская кооперация; методы системного анализа.

Шрайбер Наталья Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Проблемы совершенствования методов и инструментов управления деятельностью организаций потребительской кооперации характеризуются актуальностью на современном этапе функционирования всей системы и конкретных потребительских обществ и союзов. Актуальность исследования проблем управления экономическими процессами потребительских обществ обусловлена многоотраслевым характером их деятельности. При этом отсутствие методической базы управления процессами, происходящими в потребительских обществах и союзах, с позиции прироста стоимости их имущества не обеспечивает их функционирование в условиях ограниченности финансовых ресурсов. В связи с этим актуальность и своевременность представленной на рецензирование статьи не вызывает сомнения.

В статье представлен авторский подход к решению проблемы адаптации методов процессного подхода к условиям деятельности организаций потребительской кооперации. Автор обоснована система показателей, позволяющих оценить результативность отдельных процессов и сформулировать направления совершенствования деятельности потребительского общества с учетом эффективности конкретных процессов.

Научный и практический интерес представляют этапы проектирования системы управления на основе применения процессного подхода, последовательность аналитических процедур, отличающаяся от уже имеющихся процедурами, позволяющими учесть вклад конкретных процессов в результаты деятельности каждой организации.

Считаю, что теоретическая и практическая значимость предлагаемого автором аналитического инструментария подтверждает необходимость публикации представленной для рецензирования статьи.

Аманжолова Б.А., д.э.н., профессор кафедры аудита Сибирского университета потребительской кооперации

9.2. PROCEDURAL APPROACH IN MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION OF THE CONSUMER COOPERATION

N.J. Shraiber, Post-graduate in the Chair of Economics of
Consumer Cooperation

Siberian University of Consumer Cooperation

In this article the results of the adaptation of methods of the procedural approach to the conditions of the activities of the organization of the consumer co-operation are presented. The author suggests the system of showings and the algorithm of using of methods of system analysis, permitting to evaluate the results of the separate process and emphasize the directions on improving the management activities.

Literature

1. N. Shrayber. Analytical instruments of the process-cost management in the consumer co-operation // Audit and financial analysis. – 2010. – №2.
2. Procedural approach in the ISO 9000 and in practice. M: NTK «Трек», 2005. – 167 p.
3. V. Repin, V. Eliferov. Procedural approach in management. Models of the business process. 3 publ. cor. – M. RIA "Standards and quality", 2005. – 404 p.
4. S. Idelmenov, A. Idelmenov, S. Lobov. Operational management. – M: INFRA-M, 2005. – 337 p.
5. M.B. Hairullina, A.A. Kosachev. Business-process analysis in the retail trade of consumers co-operation. Textbook for students. 080502.65. Economics and management on the factory (trade and food) – Novosibirsk: SibUPK, 2006. – 50 p.
6. N.V. Shalanov. System analysis. Cybernetics. Synergy: mathematical methods and models. Economical aspects: monograph / N.V. Shalanov. – Novosibirsk: NGTU, 2008. – 288 p.

Keywords

Procedural approach; system of showings; consumer co-operation; methods of system analysis.