

3.16. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Удалова З.В., к.э.н., доцент, заведующая кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Донского государственного аграрного университета

Использование процессного подхода к организации управления бизнесом требует адекватной поставленным сельскохозяйственной организацией целям системы сбора, обобщения, обработки и анализа информации в разрезе бизнес-процессов в рамках ее учетно-аналитической системы. Создание учетно-аналитического обеспечения управления бизнес-процессами на основе анализа позволит создать базу для принятия рациональных управленческих решений, что в свою очередь будет способствовать повышению эффективности деятельности сельскохозяйственной организации и снижению себестоимости продукции.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в аграрном секторе особенно ярко проявились негативные тенденции, повлекшие за собой снижение объемов сельскохозяйственного производства, как в отрасли животноводства, так и растениеводства. В сложившейся ситуации важно на основе знания особенностей бизнес-процессов в сельском хозяйстве выработать подходы к формированию учетно-аналитического обеспечения управления сельскохозяйственными организациями, включающему как внешнюю, так и внутреннюю информацию. Применение процессного подхода и овладение методологией формирования учетно-аналитического обеспечения управления бизнес-процессами должно способствовать принятию рациональных тактических и стратегических решений.

Процессный подход к организации управления бизнесом является современным подходом к построению систем управления и требует адекватной поставленным сельскохозяйственной организацией целям системы сбора, обобщения, обработки и анализа информации в разрезе бизнес-процессов.

В современных условиях необходимо оценивать и анализировать не только результаты деятельности сельскохозяйственной организации в целом, но и в рамках ее отдельных сегментов. Важным представляется проводить анализ бизнес-процессов, поскольку именно они и обуславливают полученные результаты деятельности. Перепроектируя бизнес-процессы, менеджеры получают возможность улучшить результаты деятельности сельскохозяйственной организации. Однако для принятия обоснованных управленческих решений по перепроектированию бизнес-процессов необходимо располагать аналитической информацией о протекающих бизнес-процессах и возможных направлениях их улучшения.

В связи с этим возрастает роль анализа бизнес-процессов, который может стать одной из важных систем поддержки эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций. Необходимо определить место анализа бизнес-процессов в системе аналитического обеспечения сельскохозяйственной организации. Сущность, объекты и методы решения задач анализа бизнес-процессов имеют свою специфику. По нашему мнению, анализ бизнес-процессов представляет собой один из видов управленческого анализа. К его особенностям следует отнести:

- специфичность формирования информационной базы;
- необходимость использования, как внутреннего анализа бизнес-процессов, так и внешнего;
- преимущественная направленность на внутренних пользователей;
- отсутствие типовых методик анализа бизнес-процессов.

Специфичность информационной базы для анализа бизнес-процесса проявляется в необходимости изначально строить учетно-аналитическую систему (УАС) в разрезе бизнес-процессов, протекающих в сельскохозяйственных организациях.

Эффективность принимаемых решений по перепроектированию бизнес-процессов зачастую связана с принятием решения о вынесении бизнес-процесса, ввиду его высокой стоимости, во внешнюю среду. Следовательно, возникает необходимость сопоставления стоимости осуществления бизнес-процесса внутри сельскохозяйственной организации и за ее пределами. Кроме того, целесообразно использовать приемы бенчмаркинга, предполагающего сравнение основных показателей, характеризующих конкретный бизнес-процесс, с показателями бизнес-процессов, осуществляемых в эталонных организациях. Анализ бизнес-процессов следует начинать с финансового анализа, поскольку финансовое состояние сельскохозяйственной организации напрямую зависит от эффективности бизнес-процессов, протекающих в ней.

Результаты анализа бизнес-процессов главным образом ориентированы на внутренних пользователей. Однако в ряде случаев целесообразно раскрытие информации о бизнес-процессах сельскохозяйственной организации, ориентированной на внешних пользователей. Такая информация может быть раскрыта в составе бухгалтерской отчетности, например, в пояснительной записке. Использование аналитической информации в разрезе бизнес-процессов дает возможность своевременно выявлять, устранять недостатки в их осуществлении и находить резервы роста стоимости организации посредством повышения эффективности протекания бизнес-процессов.

В настоящее время проблемы анализа бизнес-процессов являются малоисследованными. Однако, на наш взгляд, по отношению к анализу бизнес-процессов могут быть использованы традиционные методики анализа при условии их адаптации к особенностям конкретных бизнес-процессов.

Анализ

Анализ (греч. – «разложение», «расчленение») – операция мысленного или реального расчленения целого (вещи, свойства, процесса или отношения между предметами) на составные части, выполняемая в процессе познания или предметно-практической деятельности человека [4]. В традиционном понимании анализ представляет собой метод исследования путем расчленения сложных явлений на составные части. При анализе бизнес-процессов вся деятельность, осуществляемая сельскохозяйственной организацией, может быть представлена в виде различных направлений деятельности, в рамках которых могут быть выделены конкретные бизнес-процессы.

В широком научном понимании анализ – это метод научного исследования и оценки явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. Ориентированная на процессы организация, использует принцип регулирования последовательности операций. Если сельскохозяйственную организацию рассматривать как систему, включающую в себя различные подсистемы, то можно выделить отдельные операции, которые представляют собой действия, необходимые для выполнения определенной работы. В свою очередь организация процессов позволяет контролировать выполнение поставленных задач, осуществлять их временную и пространственную координацию. Анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций и оценки бизнес-процессов и их влияния на финансово-хозяйственную деятельность сельскохозяйственной организации на всех уровнях (на уровне организации, объединения, отрасли в масштабе страны) и в раз-

ных сферах воспроизводства (материальном производстве, распределении, обмене и потреблении).

Таким образом, для того чтобы сельскохозяйственная организация имела возможность успешно функционировать и получать прибыль, руководству необходимо владеть методикой анализа бизнес-процессов, иметь определенную информационную базу для его проведения и квалифицированных аналитиков для реализации этой методики на практике.

Анализ бизнес-процессов выступает как способ накопления, трансформации и использования информации о них как финансового, так и не финансового характера, необходимой для оценки их текущего и перспективного состояния с учетом изменений внешней и внутренней среды, а также их влияния на финансовое состояние организации.

Анализ бизнес-процессов может выполняться как управленческим персоналом сельскохозяйственной организации, так и аудиторско-консалтинговой фирмой при использовании аутсорсинга. Возможно использование консорсинга, предполагающего выполнение анализа бизнес-процессов управленческим персоналом с привлечением аудиторско-консалтинговой фирмы.

Содержание анализа

Содержание анализа заключается в оценке конкретного бизнес-процесса и его роли в деятельности сельскохозяйственной организации в целом на основе информационной базы, структурированной в разрезе бизнес-процессов. Принципиальная характеристика компонентов анализа бизнес-процессов приведена в табл. 1.

Таблица 1

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПОНЕНТОВ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Структурные элементы	Характеристика
Цель	Определение основных параметров бизнес-процесса, выявление резервов повышения эффективности бизнес-процесса, а также анализ возможностей его изменения в будущем
Предмет	Совокупность анализируемых бизнес-процессов, финансовых, материальных, трудовых и др. ресурсов, используемых при их осуществлении, причинно-следственных связей и методов их исследования
Задачи	Общая оценка бизнес-процесса
Объекты	Бизнес-процессы, протекающие на уровне сельскохозяйственной организации
Источники информации	Данные финансового, управленческого учета и финансовой и управленческой отчетности, нормативно-справочная информация
Пользователи (субъекты)	Главным образом, собственники, менеджеры, персонал хозяйствующего субъекта. В отдельных случаях – внешние пользователи (например, инвесторы, поставщики, клиенты и т.д.)
Принципы	Объективность и релевантность; научная обоснованность; системность и комплексность; существенность и оптимальность; соотносимость; принцип выделения ведущего звена; своевременность; количественная определенность, вариантность, достоверность, ясность и сопоставимость (сравнимость)
Методы	Статистические, бухгалтерские, экономико-математические
Инструментарий	Приемы и методы анализа. Компоненты и категории аналитических процедур: сравнение, прогноз, подсчеты, опросы, инспекции, наблюдения
Выходная информация	Формы финансово-экономических расчетов, аналитических таблиц, схем, диаграмм, графиков, моделей

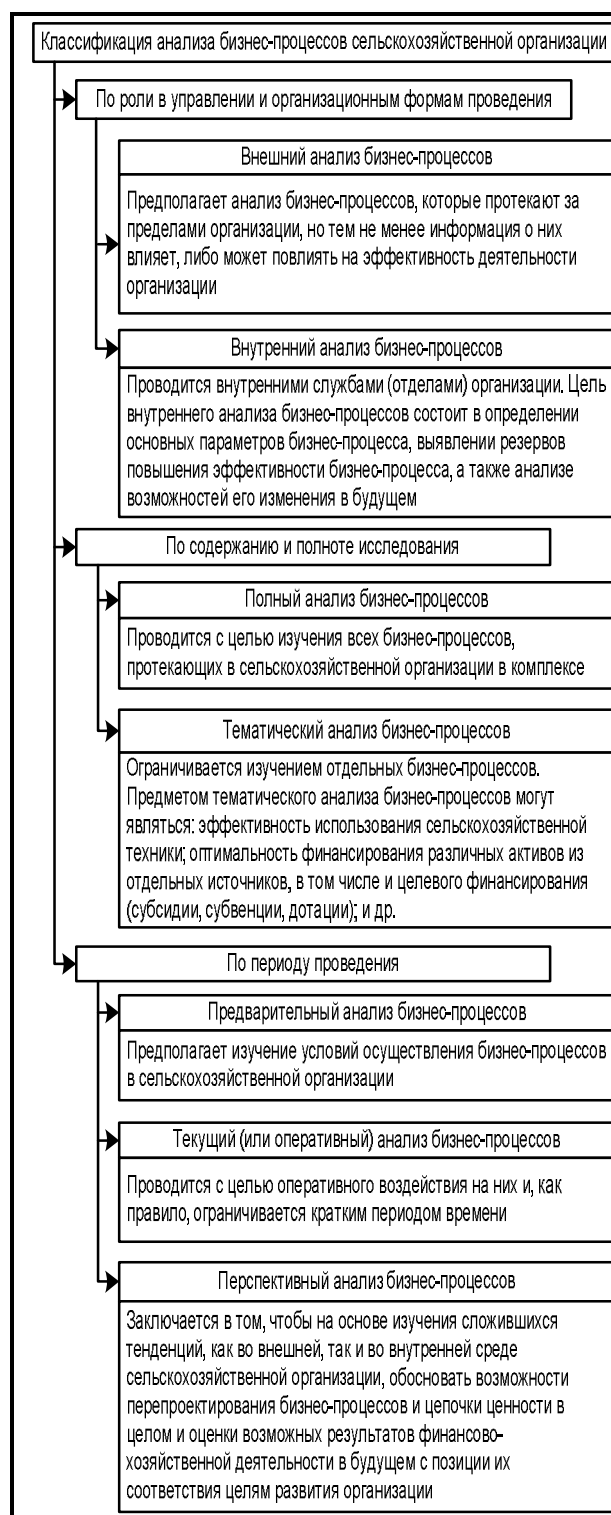


Рис. 1. Классификация анализа бизнес-процессов сельскохозяйственной организации

Объектами анализа и учета бизнес-процессов все в большей степени становятся управленческие технологии, функциональные процессы в сельскохозяйственных организациях. К сожалению, анализ бизнес-процессов даже достаточно успешных сельскохозяйственных организаций показывает, что осуществление финансового менеджмента часто недостаточно эффективно как с точки зрения организационно-функциональной струк-

туры этих служб, так и организации основных бизнес-процессов, таких как финансовое планирование и контроль, управление оборотным капиталом, управление инвестициями. Постановка регулярного финансового планирования и контроля является необходимым условием и имеет первостепенное значение для эффективного осуществления бизнес-процессов в организации. В свою очередь анализ бизнес-процессов включает в себя различные виды анализа по таким признакам:

- роли в управлении и организационным формам проведения;
- содержанию и полноте исследования;
- периодичности проведения исследования;
- характеру объекта анализа (рис. 1).

1. Роль в управлении и организационным формам проведения

По роли в управлении и организационным формам проведения выделяют внешний и внутренний анализ бизнес-процессов сельскохозяйственной организации.

Внешний анализ бизнес-процессов

Внешний анализ бизнес-процессов предполагает анализ бизнес-процессов, который протекает за пределами организации, но, тем не менее, информация о них влияет либо может повлиять на эффективность деятельности организации. Например, транспортировка сельскохозяйственной продукции покупателю, осуществляемая сторонней организацией при условии оплаты транспортных расходов сельскохозяйственной организацией, может рассматриваться как бизнес-процесс, имеющий непосредственное отношение к деятельности данной организации. При выборе транспортной компании сельскохозяйственная организация ориентируется на стоимость транспортировки готовой продукции, которую придется уплатить транспортной организации. При этом сельскохозяйственная организация должна проанализировать стоимость данной услуги по потенциальным контрагентам с целью выбора наиболее оптимального варианта. В ряде случаев сельскохозяйственная организация может сопоставлять информацию по бизнес-процессу, осуществляемому внутри ее (например, перевозка готовой продукции, осуществляемая собственным транспортом) с информацией о стоимости бизнес-процесса в случае выноса его во внешнюю среду (например, при заключении договора с транспортной компанией). Таким образом, анализ бизнес-процессов важен при обосновании решения об эффективности передачи конкретного бизнес-процесса на аутсорсинг. Особенности внешнего анализа являются:

- множественность субъектов анализа;
- трудности в сборе информации;
- необходимость использования методик и приемов стратегического анализа.

Внутренний анализ бизнес-процессов

Внутренний анализ бизнес-процессов проводится внутренними службами (отделами) организации. Информационная база такого анализа гораздо шире, и как уже отмечалось, требует структурирования в разрезе бизнес-процессов. Цель внутреннего анализа бизнес-процессов состоит в определении основных параметров бизнес-процесса, выявлении резервов повышения эффективности бизнес-процесса, а также анализе возможностей его изменения в будущем.

Особенностями внутреннего анализа бизнес-процессов по сравнению с внешним являются:

- узкий круг субъектов анализа;
- ориентация результатов анализа на внутренних пользователей, использование источников информации, позволяющих структурировать ее в разрезе бизнес-процессов, применение наряду с типовыми методиками анализа регламентированных приемов аналитического исследования;
- отсутствие регламентации анализа;
- проведение более глубокой аналитической работы и принятие правильных управленческих решений;
- проведение анализа по мере необходимости в связи с потребностями управления.

Сравнительную характеристику внешнего и внутреннего анализа можно привести в табл. 2.

Таблица 2

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Критерий сравнения	Анализ бизнес-процессов	
	Внешний	Внутренний
Цель анализа	Оценка и экономическая диагностика бизнес-процесса по данным финансовой отчетности	Обеспечение планового протекания бизнес-процесса для создания условий нормального функционирования организации
Объекты анализа	Бизнес-процессы, протекающие во внешней среде	Бизнес-процессы, протекающие внутри организации
Источники информации	Внешняя информация	Внешняя и внутренняя информация
Периодичность анализа	По мере необходимости	

2. Содержание и полнота исследования

По содержанию и полноте исследования можно выделить полный и тематический анализ бизнес-процессов сельскохозяйственной организации. Полный анализ бизнес-процессов проводится с целью изучения всех бизнес-процессов, протекающих в сельскохозяйственной организации в комплексе. Тематический анализ бизнес-процессов ограничивается изучением отдельных бизнес-процессов. Предметом тематического анализа бизнес-процессов могут являться:

- оценка эффективности приобретения средств производства (сельскохозяйственной техники);
- покупки семян, кормов, сырья, удобрений, средств защиты растений и животных, запасных частей, топлива и других материалов;
- приобретения технологий и т.д.

3. Период проведения

По периоду проведения можно выделить предварительный, текущий и последовательный анализ бизнес-процессов. Предварительный анализ бизнес-процессов предполагает изучение условий осуществления бизнес-процессов в сельскохозяйственной организации. Текущий (или оперативный) анализ бизнес-процессов проводится с целью оперативного воздействия на них и, как правило, ограничивается кратким периодом времени. Перспективный анализ бизнес-процессов заключается в том, чтобы на основе изучения сложившихся тенденций, как во внешней, так и во внутренней среде сельскохозяйственной организации, обосновать возможности проектирования бизнес-процессов и цепочки ценности в целом и оценки возможных результатов финансово-хозяйственной деятельности в будущем с позиции их ответственности целям развития организации.

4. Объекты анализа бизнес-процессов

Объектами анализа бизнес-процессов являются конкретные бизнес-процессы сельскохозяйственной организации. Процесс проведения анализа бизнес-процессов описывается в зависимости от поставленных задач.

На основе информации, сформированной в рамках учетно-аналитического обеспечения управления бизнес-процессами, необходимо анализировать и оценивать бизнес-процессы по избранным параметрам (табл. 3.).

Таблица 3

ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерий	Содержание критерия
Результативность	Степень точности выполнения поставленных задач, описывает соотношение полученного результата и того, чего хочет или ожидает руководство сельскохозяйственной организации (урожайность, рентабельность)
Эффективность	Выполнение задач с минимальными затратами ресурсов, показывает, как хорошо выполняются процессы в сельскохозяйственном производстве (рентабельность, экономичность)
Адаптируемость	Свидетельствует о том, насколько хорошо процесс способен реагировать на изменения в окружающей среде (выведение новых сортов растений (гибридов) и пород животных, адаптируемых к определенным климатическим зонам)
Производительность	Отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе (урожайность, прирост, приплод и др.)
Длительность	Время, которое необходимо для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением (период (срок) выращивания, период заготовки, период уборки и т.д.)
Стоимость процесса	Это совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для однократного выполнения процесса

Бизнес процессы подвергаются анализу по целому ряду параметров:

- важность бизнес-процесса в выполнении стратегии, проблемность его осуществления;
- возможность изменения процесса в случае необходимости.

Как правило, оптимизации подлежат наиболее важные и проблемные бизнес-процессы в сельскохозяйственной организации.

Анализ бизнес-процессов позволяет выявить слабые места в них и выработать рекомендации по их устранению и дальнейшему совершенствованию бизнес-процессов. Обзор источников проблем, выявляемых по результатам анализа бизнес процессов, приведен в табл. 4.

Оценку оптимальности бизнес-процесса целесообразно производить по следующим параметрам:

1. Качество конечного результата (например, количество официальных жалоб клиентов, неудовлетворенность руководства сельскохозяйственной организации и жалобы исполнителей).
2. Действия персонала при выполнении каждой процедуры. Процесс считается оптимальным, если: исполнитель осуществляет минимальный набор процедур (три – пять) с четко описанными правилами и понятным содержанием; разброс времени выполнения действия отличается не более чем в два-три раза; время, отведенное для выполнения процедуры, превышает реальное время работы не более чем на один день.

3. Компактность и согласованность схемы бизнес-процесса, оцениваемые на основе таких показателей как число входов и выходов процесса; число процедур одного процесса (оптимально – от 7 до 11).

Таблица 4

ОБЗОР ИСТОЧНИКОВ ПРОБЛЕМ, ВЫЯВЛЯЕМЫХ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ¹

№	Идентифицируемая область проблем	Перечень возможных проблем
1	Порядок выполнения процессов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие лишних процессов, от которых можно отказаться в результате альтернативного организационного решения; 2. Наличие лишних операций, недостаточная их параллелизация, неоптимальная последовательность рабочих шагов процесса; 3. Наличие эквивалентных по содержанию, но разных по структуре процессов и необоснованное отсутствие единого порядка их выполнения или полной стандартизации. 4. Наличие лишних или неоптимальных интерфейсов между процессами, где процессный объект переходит из одной организационной единицы (отдел, сотрудник) к другой. При этом необходимо учитывать не только внутренние, но и межпроизводственные интерфейсы с деловыми партнерами. 5. Большое количество и сложная структура используемых формуляров и бланков
2	Информационно-техническая поддержка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие необходимой функциональности в имеющихся прикладных системах. 2. Низкая производительность прикладных систем. 3. Отсутствие единого принципа взаимодействия между прикладной системой и пользователями и прочие неудобства. 4. Использование различных прикладных систем для выполнения одинаковых задач в различных подразделениях предприятия. 5. Избыточное хранение данных в прикладных системах, связанное с опасностью возникновения противоречивых массивов данных. 6. Многократный ввод одних и тех же данных в результате отсутствия или несовместимости интерфейсов. 7. Недостаточная возможность администрирования важных данных. 8. Отсутствие электронного обмена данными между подразделениями предприятия или с деловыми партнерами. 9. Неиспользование технологий, способствующих интеграции данных
3	Организационная структура и персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неоднозначное, неподходящее или противоречивое распределение ответственности за принятие решений и выполнение работ; 2. Неясные сферы ответственности сотрудников с точки зрения клиентов, нуждающихся в контактных лицах; 3. Лишние уровни иерархии, усложняющие и замедляющие процессы принятия решений и коммуникации и сковывающие инициативу сотрудников; 4. Отсутствие системы мотивации и поощрения сотрудников; 5. Проявление завышенных или заниженных требований к ежедневной работе сотрудников

В качестве критериев оценки результатов оптимизации бизнес-процессов можно использовать такие как, сокращение временных, кадровых, материальных,

¹ Составлено на основе [7, с. 126-128].

финансовых издержек (оцениваются в %); повышение своевременности и качества управленческой отчетности (в %); снижение влияния внешних факторов на результаты работы сельскохозяйственной организации (в %); повышение клиентоориентированности каждого подразделения для достижения плановой доходности продаж; повышение эффективности бизнеса, число задействованных работников, подразделений.

Модель бизнес-процесса служит основой для анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. В качестве анализируемых показателей могут выступать продолжительность процесса, его стоимость, и другие его характеристики, определяющие эффективность выполнения. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество. Результаты анализа бизнес-процессов позволяют выявить резервы повышения эффективности деятельности сельскохозяйственной организации путем оптимизации бизнес-процессов. В частности, могут быть выявлены такие недостатки в осуществлении бизнес-процессов как дублирование функций, «узкие» места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций,

наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т.п.

Выбор форм, методов анализа бизнес-процессов и системы показателей определяется специфическими задачами и потребностями внутренних пользователей. В процессе анализа бизнес-процессов оцениваются:

- изменение абсолютных показателей, определяемых по бизнес-процессу;
- динамика относительных показателей эффективности осуществления бизнес-процесса.

Существуют различные классификации методов анализа, которые на наш взгляд, могут успешно использоваться и при анализе бизнес-процессов. Нами изучены классификации методов анализа различных ученых табл. 5, методы экономического анализа (рис. 2), которые были использованы автором при систематизации методов, применяемых при анализе бизнес-процессов сельскохозяйственной организации и отражении методики анализа бизнес-процессов (табл. 6). В табл. 7 представлена роль УАО в постановке менеджмента процессов.

Таблица 5

КЛАССИФИКАЦИИ МЕТОДОВ АНАЛИЗА

Классификационный признак	Виды анализа
Классификация по Савицкой Г. В. [23, с. 12-17]	
По отраслевому признаку	Отраслевой, межотраслевой
По признаку времени	Предварительный (перспективный), последующий (ретроспективный, исторический), оперативный, итоговый (результативный)
По пространственному признаку	Внутрихозяйственный, межхозяйственный
По объектам управления	Технико-экономический анализ, финансово-экономический анализ, управленческий анализ, социально-экономический анализ, экономико-статистический анализ, экономико-экологический анализ, маркетинговый анализ
По методике изучения объектов	Сопоставительный, диагностический, факторный, маржинальный, экономико-математический, экономико-статистический, функционально-стоимостной и т.д.
По субъектам (пользователям анализа)	Внутренний, внешний анализ
По охвату изучаемых объектов	Сплошной, выборочный
По содержанию программы	Комплексный, тематический
Классификация по А.И.Алексеевой [3, с. 16]	
Доступность информационного обеспечения	Внутренний управленческий анализ, внешний финансовый анализ
Содержание процесса управления	Перспективный (предварительный) анализ, ретроспективный (последующий) анализ, оперативный анализ, итоговый (заключительный) анализ
Характер объектов управления	Анализ стадий расширенного воспроизводства, отраслевой анализ анализ ведомств и организаций, анализ составных элементов производства и производственных отношений
Адресность анализа	Анализ по заданию руководства и экономических служб, анализ по заданию собственников и органов управления, анализ по заданию контрагентов (поставщиков, покупателей, кредитных и финансовых органов)
Периодичность	Годовой анализ, квартальный анализ, месячный анализ, декадный анализ, ежедневный анализ
Содержание и полнота изучаемых проблем	Полный анализ, локальный анализ, тематический анализ
Методы изучения объекта	Комплектный анализ, системный анализ, сравнительный анализ, сплошной анализ, выборочный анализ
Степень автоматизации работ	Анализ с использованием компьютеров, анализ без применения компьютеров
Классификация по Маркину Ю.П.[17, с. 79-80]	
По функциям управления объектом	Технико-экономический, финансово – экономический, социально-экономический, управленческий, маркетинговый, инвестиционный, инновационный, налоговый, экономико-экологический и т.д.
Пользователям (потребителям) исследований	Внутренний, внешний
Периодичности проведения исследований	Годовой, квартальный, месячный, ежедневный, сменный и др.
Полноте охвата объектов	Сплошной, выборочный, локальный, тематический
Методике проведения исследования	Сравнительный, диагностический, факторный, маржинальный, коммерческих рисков, функционально – стоимостной, комплексный, системный
Классификация по Пласковой Н.С. [21, с. 28-29]	
Подход к анализу	Теоретический, конкретно-экономический
Функция управления	Ретроспективный, текущий; перспективный; оперативный

Классификационный признак	Виды анализа
Уровень объекта управления	Государственный; региональный; отраслевой; уровень предприятия (организации); уровень структуры предприятия (организации); уровень элементов производства; уровень детализации элементов производства
Субъект	Руководство и экономические службы организации; собственники организации; государственные органы управления и контроля; аудиторские фирмы; партнеры по бизнесу; контрагенты (поставщики, покупатели) и т. д.
Содержание и полнота анализируемых показателей	Полный анализ всей хозяйственной деятельности; локальный анализ деятельности структуры организации; тематический
Периодичность	Годовой; квартальный; месячный; декадный; ежедневный; непериодический
Метод изучения объекта	Комплексный; системный; функционально-стоимостный; сравнительный; сплошной; выборочный; маргинальный; факторный
Степень охвата объекта	Сплошной; выборочный
Информационная база	Анализ финансовой отчетности; налоговый; статистический; управленческий; эпизодический (выборочный)
Классификация по Бачарову В.В. [8, с. 17]	
Направление анализа	Внешний финансовый анализ, внутренний финансовый анализ, управленческий анализ, инвестиционный (проектный) анализ, анализ и оценка приносящей доход недвижимости, портфельный анализ
Стадии аналитического цикла	Ретроспективный анализ, текущий анализ, оперативный анализ, перспективный (стратегический) анализ
Объекты управления	Анализ по структурным звеньям, по центрам финансовой отчетности, по видам (элементам) бизнеса (производство, торговля, посредничество), по видам продукции и направлениям деятельности
Тематика анализа	Анализ финансового состояния, анализ финансовых результатов, анализ денежных потоков, анализ имущественного положения
По степени полноты	Полный анализ деятельности, локальный анализ деятельности отдельных структурных звеньев
Методы изучения объектов	Комплексный анализ, факторный анализ, сравнительный анализ, функционально – стоимостной анализ, прочие методы
Классификация по Ионовой А.Ф. [9, с. 15-16]	
По роли в управлении	Управленческий (внутренний) анализ, финансовый (внешний) анализ
По периодичности	Перспективным (прогнозным, предварительным); оперативным; текущим (ретроспективным)
В зависимости от характера объектов управления анализ выполняется по:	Экономике государства в целом (макроанализ); отраслям экономики; уровням общественного производства и управления (отрасль, объединение, группа взаимосвязанных организаций, предприятия, филиалы и структурные производственные единицы); стадиям процесса расширения воспроизводства (производство, обмен, распределение, потребление); составным элементам производства (трудовым, материальным ресурсам, орудиям производства) и отдельным элементам производственных отношений (производственным, трудовым, финансовым)
По субъектам управления выделяют экономический анализ, выполняемый:	Руководством и экономическими службами; собственниками и органами, хозяйственного управления; поставщиками; покупателями; аудиторскими фирмами; кредитными организациями; налоговыми и финансовыми органами.
По содержанию и полноте изучаемых вопросов	Полный (анализ хозяйственной деятельности организации в целом); локальный (анализ деятельности отдельных подразделений); тематический (анализ отдельных функциональных систем экономики)
По методам изучения объекта	Системный; функционально-стоимостной; сравнительный; факторный; диагностический (экспресс-анализ; маргинальный; экономико-математический; стохастический, включая регрессионно-корреляционный)
По содержанию выполняемых расчетов	Комплексный экономический анализ, включающий экономическую и техническую стороны производства, анализ социальных и природных условий во взаимосвязи с производством; технико-экономический анализ; финансовый анализ; социально-экономический анализ; экономико-правовой анализ; экономико-экологический анализ; аудиторский анализ.
Классификация по Ковалеву В.В. [11, с. 26-27]	
Признак денежного измерителя	Технико-экономический анализ, анализ финансово-хозяйственной деятельности (финансовый и внутрифирменный)
Классификация по Новашиной Т.С. [19, с. 16-19]	
В зависимости от пользователей информации	Внешний, внутренний
По временному горизонту	Текущий (ретроспективный), оперативный, перспективный (прогнозный)
В зависимости от глубины аналитического исследования	Экспресс-анализ, углубленный анализ
По признаку регулярности	Периодический, разовый
По полноте изучения деятельности	Полный анализ, тематический анализ
Классификация по Чуеву И.Н. [25, с. 25-26]	
Признак денежного измерителя	Технико-экономический анализ, финансово - экономический анализ, управленческий анализ, экономико-статистический анализ, экономико-экологический анализ
По периодичности	Периодический, годовой, квартальный, месячный, декадный, каждодневный, сменный, разовый, непериодический
По содержанию и полноте изучаемых вопросов	Полный анализ всей хозяйственной деятельности организации, локальный анализ деятельности отдельных подразделений, тематический анализ отдельных вопросов экономики
По методу изучения объектов	Комплексный, системный, функционально-стоимостной, экономико-математический, диагностический, маргинальный, корреляционный
По охвату изучаемых объектов	Сплошной, выборочный
По степени механизации и автоматизации вычислительных работ	Анализ в условиях электронной обработки данных с применением счетно-перфорационной техники, счетно-клавишных машин

Классификационный признак	Виды анализа
По субъектам (пользователям) анализа	Внутренний (управленческий), внешний (финансовый) анализ.
Классификация по Шадриной Г.В. [26, с. 11]	
По субъектам	Анализ, проводимый руководством, анализ, плановым отделом, анализ, проводимый поставщиком, анализ, проводимый аудитором и т.п.
По кругу изучаемых вопросов	Комплексный, тематический
По периодичности проведения	Оперативный (ежедневный, декадный, месячный); ретроспективный (квартальный, полугодовой, девятимесячный, годовой)
По объектам изучения	Анализ подразделений, анализ предприятия (организации), отраслевой анализ
По методам анализа	Сравнительный, факторный, функционально – стоимостной, корреляционный и т.п.
Классификация по Банк В.Р.[5, с. 13-16]	
По отраслевому признаку	Отраслевой, межотраслевой
По ширине изучаемых резервов	Внутрихозяйственный, сравнительный
По времени принятия решений	Предварительный (прогнозный или перспективный), последующий (ретроспективный), оперативный (ситуационный), итоговый (заключительный) анализ
По курсу изучаемых вопросов	Комплексный (полный) анализ, тематический (локальный) анализ
По методике изучения объектов	Сопоставительный, диагностический, факторный, маржинальный, экономико-математический, функционально – стоимостной, стохастический
По охвату изучаемых объектов	Сплошной, выборочный
По применению технических средств	Механизированный, автоматизированный с применением ЭВМ
По роли в управлении	Управленческий (внутренний) анализ, финансовый (внешний) анализ
По направлению экономического анализа	Технико-экономический, финансово-экономический, социально-экономический, экономико-экологический, маркетинговый



Рис. 2. Методы экономического анализа

Таблица 6

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ, ПРИМЕНЯЕМЫХ ПРИ АНАЛИЗЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ²

Метод	Сущность
Горизонтальный сравнительный анализ	Состоит в определении абсолютных и относительных отклонений фактического уровня исследуемых показателей бизнес-процесса от базисного
Вертикальный сравнительный анализ	Состоит в изучении структуры видов деятельности в разрезе бизнес-процессов
Трендовый анализ	Сбор и обработка данных за различные периоды времени и сравнение каждой составляющей бизнес-процесса с рядом предшествующих периодов с целью определения тренда
Балансовый метод	Служит для отражения соотношений двух групп взаимосвязанных показателей, итоги которых должны быть тождественными

² Составлено на основе: [21, с. 38-53]; [22, с. 12-17]; [13, с. 20-22]; [24, с. 49-53]; [18, с. 34-37]; [12, с. 56-58]; [17, с. 89-90]; [6, с. 66-68]; [2].

Метод	Сущность
Способ сравнения	<p>Исследуемый бизнес-процесс сопоставляют с уже известным, изученным ранее, для определения общих черт, либо различий между ними (бенчмаркинг). Методы и инструменты сравнительного анализа используются на всех этапах технологической схемы. Инструментами данного метода являются: сравнительные и рейтинговые таблицы, столбиковые и круговые диаграммы, диаграммы «паутина». Они позволяют упорядочить процедуру выявления отклонений значения параметров объектов от нормы или от желаемых параметров. Среди методов и инструментов сравнительного анализа можно выделить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • метод упорядочения значений. Используется для сравнения одного и того же параметра, принимающего разные значения (по подразделениям, по направлениям деятельности, по бизнес-процессам, по видам деятельности и т.д.). Применение метода заключается в выстраивании всех значений параметра в ряд в соответствии с некоторым правилом упорядочения. Основными инструментами метода являются упорядоченные перечни, упорядоченные столбиковые диаграммы и т.д.; • метод построения рейтингов. Используется для сравнения набора параметров, принимающих разные значения (по подразделениям, по направлениям деятельности, по бизнес-процессам, по видам деятельности и т.д.). Применение метода заключается в приписывании каждому набору значений некоторого рейтинга (в численной форме) в соответствии с определенным правилом расчета рейтинга (с последующим применением метода упорядочения). Основным инструментом являются рейтинговые таблицы; • метод визуализации отличий. Используется для визуализации несовпадений параметров. Применение метода заключается в построении графиков, диаграмм и таблиц, способных продемонстрировать в явном виде несовпадение параметров, отобранных по тому или иному признаку (например, текущих и плановых показателей). К основным инструментам относятся всевозможные сравнительные таблицы, диаграммы и графики; • методы оценки отклонений. Представляют собой те или иные математические методы оценки отклонений значений параметров от нормы или от желаемых значений в количественной форме и в соответствии с заданным алгоритмом
Метод цепных подстановок	Состоит в последовательной замене базовой величины одной из переменных фактической ее величиной, все остальные переменные при этом считаются неизменными. Степень влияния того или иного показателя выявляется последовательным вычитанием
Индексный метод	Основан на относительных показателях, выражающих отношение уровня показателей, используемых для оценки бизнес-процесса к уровню данных показателей в прошлое время или к их уровню, принятому в качестве базы
Графические методы	Представляют собой геометрическое изображение функциональной зависимости при помощи линий на плоскости. Разновидностью является диаграмма потоков, представляющая собой схему движения материального, финансового или информационного потока в бизнес-процессе, а также карта процесса, применяющаяся в случае, когда процесс надо изобразить в координатах двух его параметров (например, исполнитель и время, местоположение и участники, координатные оси). Чаще всего применяется для процессов, одним из важных показателей которых является время выполнения.
Корреляционно-регрессионный анализ	Используется для определения тесноты связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости. Изучение корреляций между отклонениями результата бизнес-процесса и отклонениями разнообразных факторов, влияющих на бизнес-процесс.
Кластерный анализ	Предназначен для группировки (кластеризации) совокупности, элементы которой характеризуются многими признаками
Методы линейного программирования	Линейное программирование основано на решении системы линейных уравнений, когда зависимость между изучаемыми явлениями строго функциональна
Методы динамического программирования	Применяются при решении оптимизационных задач, в которых целевая функция и/или ограничения характеризуются нелинейными зависимостями. Процесс принятия решений распадается на ряд этапов
Методы экспертных оценок	Представляют собой обобщение оценок экспертов, касающихся перспектив развития того или иного вида деятельности, а также бизнес-процессов, в частности достижения определенного уровня показателей, используемых для оценки бизнес-процессов. Инструментами данного метода являются: анкеты, интервью
Методы ситуационного анализа и прогнозирования	В основе методов лежат модели, предназначенные для изучения функциональных или жестко детерминированных связей, когда каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака
Анализ с использованием дерева решений	Графический метод, который показывает последовательность стратегических решений и предполагаемые последовательности при каждом возможном блоке обстоятельств применительно к бизнес-процессам. Метод использует разработанный Голдраттом инструмент, названный деревом текущей реальности. Особенностью метода является построение для каждой проблемы полного набора причин, что позволяет устранить проблему путем устранения только одной причины из набора (более того, устранение одной причины тянет за собой устранение всей цепочки связанных проблем). Инструментами данного метода являются: иерархические деревья, сети связей, графические нотации
SWOT-анализ	Перспективы деятельности сельскохозяйственной организации определяются исходя из сегодняшних преимуществ и недостатков, а также будущих возможностей и угроз
CVP-анализ	Состоит в анализе безубыточности. CVP-анализ может быть использован в планировании, бюджетировании, программировании, оценке производственной, сбытовой и административной деятельности, запуске нового бизнеса, введении нового товара, работы, услуги, модернизации существующего бизнеса
Функционально-стоимостной анализ (ФСА)	Ориентируется на соотношение производства и потребления, предложения и спроса, т.е. направлен на гармонизацию интересов потребителя и производителя. ФСА направлен не на простую экономию затрат, а на их соизмерение с эффектом, который они обеспечивают. Предлагает разделение функций любого процесса, затрат на основные, дополнительные и ненужные
Метод моделирования	Разновидность диаграммы потоков применяется в случае, если система менеджмента в определенной степени автоматизирована и/или в перспективе установлены цели по ее комплексной автоматизации, а также если имеются необходимые ресурсы для обучения персонала и приобретения необходимого программного

Метод	Сущность
	<p>обеспечения для построения диаграмм. Инструментами данного метода являются: схемы и диаграммы, графические нотации, инструменты математического моделирования.</p> <p>Является реализацией одного из методов моделирования в рамках методологии структурного анализа. Метод направлен на выявление вертикальной и горизонтальной структур системы бизнес-процессов, а в качестве инструмента использует нотацию функционального моделирования IDEF0;</p> <ul style="list-style-type: none"> • метод моделирования потока работ. Применяется для моделирования последовательности выполнения действий в рамках отдельного бизнес-процесса, как правило на основе событийного управления такой последовательностью. В качестве инструмента используют одну из нотаций моделирования потока работ (BPMN, ARIS eEPC, IDEF3 и др.); • метод моделирования потока данных. Является реализацией одного из методов моделирования в рамках методологии структурного анализа. Направлен на выявление сети бизнес-процессов, связанных с потоками данных. В качестве инструмента моделирования используется одна из нотаций моделирования потока данных; • метод информационного моделирования. Применяется для моделирования параметров бизнес-процессов и описания структуры реляционной базы данных таких параметров. В качестве инструментов моделирования используют различные нотации «сущность - связь», среди которых можно выделить нотации IDEF1 и IDEF1X; • метод динамического моделирования. Применяется для моделирования поведения бизнес-процессов во времени с целью выявления дефектов, которые связаны с динамическими характеристиками (переходными процессами, динамической неустойчивостью и т.д.). Разновидностью метода является метод имитационного моделирования; • математические методы моделирования. Представляют собой методы построения математических моделей поведения параметров бизнес-процессов при тех или иных условиях. Применяются, в частности, для моделирования временных и стоимостных характеристик бизнес-процессов. В качестве инструментов используют инструменты математического моделирования
Диаграммы причин и следствий Ишикавы	<p>Метод Ишикавы направлен на выявление истинной причины проблемы среди множества других взаимосвязанных причин и основан на применении инструмента «диаграмма причин и результатов Ишикавы», более известного как диаграмма «рыбий скелет» (в силу широкой популярности данного инструмента особых комментариев он не требует)</p>
Статистические методы	<p>В рамках технологии совершенствования статистические методы используются для сбора и обработки статистических данных о значениях параметров бизнес-процессов. Среди них можно выделить ряд методов, которые применяются для выявления проблем. В частности, к ним относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • метод регистрации отклонений. Метод направлен на накопление и визуальное представление статистических данных о значениях параметров объекта и об отклонениях значений параметров, в том числе в разрезе нескольких факторов (основные инструменты метода - контрольные листки и контрольные карты); • метод выявления причин отклонений. Метод направлен на выявление факторов, наиболее часто являющихся причинами отклонений параметров объекта от запланированных или желаемых (основной инструмент - диаграмма Парето); • метод выявления причин вариабельности. Метод направлен на изучение формы кривой, построенной по временному ряду значений некоторого параметра в соответствии с определенными правилами, с целью выявления особых причин вариабельности бизнес-процессов и контроля за величиной такой вариабельности (основной инструмент - контрольные карты различного типа)

Таблица 7

РОЛЬ УАО В ПОСТАНОВКЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЦЕССОВ

№	Этап	Сущность этапа	Роль УАО
1	Формирование системы процессов	Каждая организация определяет свою систему (сеть) процессов, необходимых для системы менеджмента качества (СМК). На состав и вид системы процессов влияют такие факторы, как: особенности деятельности организации; виды выпускаемой сельскохозяйственной продукции; размер организации; область применения СМК	УАО, ориентированное на учет и анализ данных о бизнес-процессах, является основой информационной базы об основных их параметрах
2	Планирование процесса	Устанавливаются: цель процесса, ожидаемый результат (характеристики процесса и его продукции, что в дальнейшем будет использовано для оценки результативности и эффективности процесса), последовательность действий, необходимые ресурсы, ответственность и полномочия участников процесса	В рамках УАО осуществляется фиксация результатов осуществления бизнес-процесса, которые могут быть отправной точкой при планировании. Базой для осуществления аналитических процедур и процедур контроля
3	Обеспечение процесса	В рамках обеспечения качества планируются и систематически осуществляются виды деятельности, необходимые для создания достаточной уверенности в том, что требования к процессу и его результатам будут выполнены	В рамках УАО бизнес-процесс оценивается с точки зрения качества его протекания. Для этих целей может использоваться бенчмаркинг
4	Управление процессом	Управление процессом направлено на его поддержание в таком состоянии, чтобы выполнялись все установленные требования к процессу и его результатам, то есть, чтобы значения характеристик процесса и его продукции имели приемлемые значения	В УАО на основе сопоставления планируемых и фактических данных осуществляется процесс контроля за протеканием бизнес-процессов и их эффективностью
5	Улучшение процесса	Улучшение процесса направлено на изменение значений характеристик процесса и его продукции в соответствии с целями улучшения	Результаты анализа бизнес-процессов, полученные в рамках УАО, являются основой для разработки мероприятий по их улучшению

Согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 [1] тремя основными видами ресурсов, на которые необходимо обратить особое внимание при обеспечении процесса, являются:

- человеческие ресурсы (включая компетентность, осведомленность и подготовку персонала);
- инфраструктура (в т.ч. здания, рабочее пространство, средства труда, оборудование, транспортные коммуникации, каналы связи и передачи информации);
- производственная среда (условия, в которых будет протекать процесс).

Кроме того, стандарт ГОСТ Р ИСО 9004 рекомендует проанализировать влияние на процесс и обеспечить такие ресурсы, как:

- информация;
- партнерские взаимоотношения, в том числе с поставщиками;
- природные ресурсы;
- финансовые ресурсы.

Оценивая бизнес-процессы необходимо учитывать следующие показатели:

- оценка возможности представления параметра в численном виде;
- выбор единиц измерения параметра;
- выбор вида измерений (прямые или косвенные измерения);
- выбор средства измерения (инструмента прямых измерений или метода косвенных измерений).

Лопатин В.А. отмечает, что в случае бизнес-процессов измерение применяется для определения значений:

- параметров экземпляров бизнес-процессов (системы бизнес-процессов); отклонений параметров экземпляров бизнес-процессов (системы бизнес-процессов) от соответствующих параметров шаблонов бизнес-процессов (системы бизнес-процессов); количества указанных отклонений и т.п.;
- параметров шаблонов бизнес-процессов (системы бизнес-процессов); отклонений параметров текущих шаблонов бизнес-процессов (системы бизнес-процессов) от соответствующих параметров требуемых шаблонов бизнес-процессов (системы бизнес-процессов); количества указанных отклонений и т.п. [16].

Например, для экземпляра бизнес-процесса продажи готовой продукции можно прямо измерить.

1. Продолжительность данного бизнес-процесса с момента заключения договора с покупателем на продажу готовой продукции и до момента зачисления денежных средств на счет сельскохозяйственной организации. Инструментом измерения будет некоторый тип хронометра, а единицами измерения – часы или рабочие дни.
2. Количество исправлений, внесенных в документы по продаже. Инструментом измерения будет журнал учета исправлений, а единицами измерения – штуки.

В то же время затраты, связанные с выдачей кредита, напрямую измерить не удастся. Возможно измерить от-

дельные расходы (инструментом измерения будут формы учета затрат, а единицами измерения – денежные средства), а для измерения полных затрат придется применить методы бухгалтерского или управленческого учета затрат. Среди стоимостных характеристик наиболее важными являются:

- себестоимость бизнес-процесса;
- прибыльность бизнес-процесса;
- экономическая добавленная стоимость бизнес-процесса.

Измерение себестоимости бизнес-процессов обычно рассматривают в двух вариантах: себестоимость, включающую только прямые издержки, и себестоимость, включающую прямые и косвенные издержки.

В первом случае измеряются непосредственные (прямые) затраты, связанные с осуществлением бизнес-процесса, а во втором – учитываются взаимосвязи между бизнес-процессами, причем затраты вспомогательных бизнес-процессов тем или иным способом распределяются на основные бизнес-процессы.

Измерение прямых затрат обычно ведется с помощью методов бухгалтерского учета, адаптированного к разнесению затрат по бизнес-процессам. Результатом измерения являются значения себестоимости отдельных экземпляров бизнес-процесса, по выборке из которых можно провести статистическое оценивание среднего значения себестоимости.

Измерение прибыльности бизнес-процессов определяет его эффективность, что является одной из главных целей любого совершенствования. Кроме того, что измерение прибыльности бизнес-процесса в большей степени мотивирует сотрудников в процессе совершенствования бизнес-процесса, чем измерение его себестоимости [10, с. 80]. В частности, это объясняется негативным оттенком, который несут в себе затраты по сравнению с прибылью. Наконец, измерение прибыльности необходимо для измерения экономической добавленной стоимости.

Измерение экономической добавленной стоимости бизнес-процессов можно определить по аналогии с экономической добавленной стоимостью **EVA** [14] (economic value added). Добавленная стоимость бизнес-процесса определяется как прибыльность бизнес-процесса, скорректированная с учетом налогов, из которой вычтены затраты на резервирование капитала для покрытия операционных рисков, характерных для данного бизнес-процесса. В табл. 8 отражены подходы к анализу и оценке результатов совершенствования бизнес-процессов.

Таблица 8

ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Подходы	Сущность подходов	Аналитические показатели, характеризующие совершенствование бизнес-процессов
Целевой подход	Степень совершенства бизнес-процессов оценивается по степени совпадения результатов бизнес-процессов с установленными целями	Конкретные показатели, определяются установленными целями. Например, при совершенствовании бизнес-процесса – транспортная доставка, в качестве таких показателей могут использоваться: время доставки; потери сверх норм естественной убыли
Ценностный подход	Степень совершенства бизнес-процессов оценивается по степени ориентации бизнес-процессов на создание ценности для потребителя	Экономическая добавленная стоимость EVA , определяемая по бизнес-процессу
Смешанный подход	Характеризуется тем, что на глобальном уровне выявляется «узкое место» бизнес-процесса, а затем на локальном уровне проводится совершенствование конкретных бизнес-процессов, ограничивающих производительность системы	Предполагает сочетание экономической добавленной стоимости EVA , определяемой по бизнес-процессу и конкретных показателей, определяемых в соответствии с установленными целями

Экономическая добавленная стоимость бизнес-процесса более точно отражает его способность генерировать прибыль в реальных условиях, поэтому может более эффективно использоваться для целей совершенствования бизнес-процессов.

Если для j -го бизнес-процесса прибыльность, скорректированную с учетом налогов, обозначить как VA , то экономическая добавленная стоимость EVA будет вычисляться как:

$$EVA = VA - A * C(j = 1, 2, \dots, M). \quad (1)$$

где A и C представляют соответственно стоимость капитала и капитал, зарезервированный для покрытия рисков по j -му бизнес-процессу.

Как вариант данное распределение вероятности можно вычислить по известным распределениям вероятности убытков для каждого из действий, составляющих бизнес-процесс (как правило, отдельные действия сохраняются в неизменном виде значительно дольше бизнес-процессов). При этом в зависимости от ситуации можно использовать либо стандартные математические методы вычисления распределения вероятности от функции нескольких случайных величин, либо воспользоваться одним из методов моделирования (например, методом Монте-Карло).

Заметим, что существуют как минимум три способа оценки степени совпадения результатов бизнес-процессов с установленными целями:

- степень совпадения оценивается по величине отклонения результата от установленного значения (например, для составления счета-фактуры может быть установлен срок десять минут и допустимое отклонение в большую сторону не более пяти минут);
- степень совпадения оценивается по попаданию результата в некоторый интервал допустимых значений (например, для срока подготовки договора поставки или договора купли-продажи может быть установлен интервал допустимых значений от одного до трех дней);
- степень совпадения оценивается по вариативности выходных параметров БП в процессе осуществления статистического контроля.

Деминг разработал цикл внесения изменений PDCA [20], который стал одним из самых популярных инструментов совершенствования. Четыре стадии цикла включали:

- планирование изменения, нацеленного на совершенствование (plan);
- осуществление бизнес-процесса, в который внесено изменение (do);
- изучение результатов бизнес-процесса, в который внесено изменение (study);
- принятие или отказ от внесенного изменения и повторение цикла (act).

Степень достижения цели процесса – это его результативность. Результативность определяется через сопоставление плановых и фактических значений характеристик деятельности (процесса) и достигнутых результатов.

Примером такой оценки в сельскохозяйственной организации может быть сопоставление плановой и фактической себестоимости выращивания продукции растениеводства (животноводства) через корректировку в конце года (дооценку или красное сторно).

Набор характеристик, используемых для оценки результативности процесса, определяется требованиями, установленными при планировании процесса. Количество таких характеристик зависит от сложности процесса и его результата. Кроме того, для объектив-

ной оценки необходима обособленная выборка фактических значений характеристик или постоянный мониторинг таких значений. П. 8.2.3 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 содержит требование проводить мониторинг (измерения) процессов для демонстрации их способности достигать запланированные результаты.

Вопрос эффективности процесса чаще всего остается за рамками требований потребителя процесса и требований ГОСТ Р ИСО 9001. Задача более эффективного использования ресурсов для достижения цели процесса ставится, прежде всего, руководителями организации, менеджером процесса и другими заинтересованными сторонами. Оценка эффективности процесса – задача более сложная, для ее решения требуются дополнительные усилия, новые критерии и методы оценки. Необходимо оценить (по возможности, измерить) объемы ресурсов, использованных для выполнения процесса – финансовых, временных, информационных, человеческих и т.д., сопоставив их с полученными результатами. К наиболее распространенным методам оценки эффективности процесса с финансовой точки зрения можно отнести анализ затрат на качество и функционально-стоимостной анализ.

В общем случае методология структурного анализа представляет собой совокупность методов, используемых для:

- анализа объекта, то есть мысленного или реального расчленения объекта как целого на составные части с целью выяснения внутреннего строения объекта;
- выявления структуры расчлененного объекта, то есть совокупности устойчивых взаимосвязей между составными частями объекта.

При этом основными методами являются метод декомпозиции объекта на составные части и метод выявления связей между элементами. А основными инструментами – дерево элементов и сеть связей между элементами, которые отражают соответственно иерархические отношения между элементами и связи между элементами в пределах одного уровня иерархии.

В случае совершенствования бизнес-процессов методы структурного анализа используются в основном при проблемно ориентированном подходе к совершенствованию бизнес-процессов, когда важнейшей задачей становится выявление причин несовершенства объекта и необходимо знание его внутреннего строения.

Применение методов структурного анализа позволяет представить объект совершенствования (деятельность организации в целом, направление деятельности, деятельность отдельного подразделения или отдельный бизнес-процесс) в виде системы (совокупности взаимосвязанных элементов) и выявить структуру такой системы (совокупность устойчивых связей между элементами).

С помощью метода декомпозиции деятельность организации в целом разбивается на ряд направлений деятельности (и/или на деятельности ряда подразделений), каждое направление разбивается на бизнес-процессы, а бизнес-процессы – на виды деятельности, действия, операции и т.п.

Если систему бизнес-процессов желательно представить в виде многоуровневой системы, направление деятельности разбивается на бизнес-процессы первого уровня, бизнес-процесс первого уровня – на бизнес-процессы второго уровня и т.д. (более трех уровней системы бизнес-процессов выделять не рекомендует-

ся, так существенно усложняются вопросы ее совершенствования).

С помощью метода выявления связей строится горизонтальная структура бизнес-процессов. В данном случае речь идет о выявлении всех входов и выходов каждого бизнес-процесса, ресурсов и продуктов, а также об установлении соответствия между выходами одних бизнес-процессов и входами других.

Кроме перечисленных методов, методология структурного анализа включает методы документирования результатов структурного анализа, методы графического представления результатов анализа, методы контроля результатов анализа и т.д.

Наиболее известной реализацией методологии структурного анализа является методология структурного анализа и проектирования SADT (Structured Analysis and Design Technique), доступная в виде стандарта функционального моделирования IDEF0 [15, с. 106-115]. Важным преимуществом SADT является хорошо проработанный язык графического представления структуры системы, что существенно облегчает ее анализ.

В связи с этим совершенствование системы бизнес-процессов (СБП) подразумевает:

- выявление отклонений деятельности сельскохозяйственной организации от стратегического плана (как правило, на основе сравнения текущих и плановых значений показателей системы сбалансированных показателей);
- оценку результативности и эффективности основной цепочки бизнес-процессов (стратегическое планирование; разработка и продвижение продуктов и услуг; производство, поставка и сопровождение продуктов и услуг);
- оценку результативности и эффективности вспомогательных бизнес-процессов: обеспечения деятельности и управления деятельностью организации;
- оценку эффективности вертикальной и горизонтальной структур системы бизнес-процессов (СБП) и эффективности взаимодействия между системами бизнес-процессов (СБП) и организационно-функциональной структурой;
- выявление бизнес-процессов, связей между бизнес-процессами и связей между процессной и организационно-функциональной структурами, которые ограничивают результативность и эффективность деятельности организации;
- внесение изменений в вертикальную и горизонтальную структуры системы бизнес-процессов (СБП), а также во взаимодействие между системами бизнес-процессов (СБП) и организационно-функциональной структурой (в том числе путем добавления новых и устранения старых бизнес-процессов и связей между бизнес-процессами);
- организацию работы по совершенствованию отдельного бизнес-процесса (ОБП), недостатки которого выявлены на этапе совершенствования системы бизнес-процессов (СБП).

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить особенности анализа бизнес-процессов в сельском хозяйстве по сравнению с отраслями промышленности, которые должны учитываться при формировании учетно-аналитической системы сельскохозяйственной организации, что позволит сформировать информационную базу для принятия рациональных управленческих решений.

Литература

1. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] : ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Доступ из справ.- правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества [Электронный ресурс] : р 50-601-46-2004 ; утв. Госуд. комитетом РФ по стандартизации 31 марта 2004 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 672 с.
4. Анализ [Электронный ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>
5. Банк В.Р. и др. Финансовый анализ [Текст] : учеб. пособие / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – М. : Велби, Проспект, 2006. – 344 с.
6. Барнгольц С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта [Текст] : учеб. пособие / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
7. Беккер И. Менеджмент процессов [Текст] / под ред. И. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
8. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2005. – 432 с.
9. Ионова А.Ф. Финансовый анализ [Текст] : учеб. / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М. : Проспект, 2006. – 624 с.
10. Каплан Р.С. Функционально-стоимостной анализ [Текст]: практическое применение / Р.С. Каплан, Р. Купер. – М. ; СПб. : Вильямс, 2008. – 352 с.
11. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : Велби, 2002. – 424 с.
12. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 432 с.
13. Когденко В.Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией [Текст] : монография / В.Г. Когденко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 543 с.
14. Лобанов А.А. Интегрированный риск-менеджмент на уровне предприятия [Текст] / А.А. Лобанов, А.В. Чугунов // Энциклопедия финансового риск-менеджмента. – М. : Альпина бизнес бук, 2009. – 932 с.
15. Лопатин В.А. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.А. Лопатин // Управление в кредитной организации. – 2009. – №1. – С. 106-115.
16. Лопатин В.А. Измерение параметров бизнес-процессов [Электронный ресурс] / В.А. Лопатин // Управление в кредитной организации – 2009. – №3. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
17. Маркин Ю.П. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / Ю.П. Маркин. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2010. – 450 с.
18. Мельник М.В. Экономический анализ в аудите [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / М.В. Мельник. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 543 с.
19. Новашина Т. С. Финансовый анализ [Текст] / Т.С. Новашина. – М. : Московская промышленная академия, 2005. – 192 с.
20. О'Нил Г. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса [Текст] / Г. О'Нил. – М. : Альпина бизнес букс, 2005. – 376 с.
21. Пласкова Н.С. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Н.С. Пласкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЭКСМО, 2009. – 704 с.
22. Поздняков В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст] : учеб. / под ред. проф. В.Я. Позднякова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 617 с. – (Высшее образование).
23. Савицкая Г.В. Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 368 с.
24. Хорин А.Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с. – (Высшее образование).
25. Чуев И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. для вузов / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М. : Дашков и К, 2006. – 368 с.

26. Шадрина Г.В. Теория экономического анализа [Текст] / Г.В. Шадрина, Е.Г. Озорнина. – М. : Московский междунар. ин-т экономики, информатики, финансов и права, 2003. – 105 с.

Ключевые слова

Анализ бизнес-процессов; классификация и методы анализа бизнес-процессов; внешний и внутренний анализ бизнес-процессов; параметры оценки бизнес-процессов; подходы к анализу и оценке результатов совершенствования бизнес-процессов.

Удалова Зоя Васильевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. В сельскохозяйственных организациях используется разнообразная исходная информация: нормативная, бухгалтерская, статистическая, прогнозно-плановая, и др. Информация должна быть достоверной, носить прозрачную систему представления учетной информации, позволяющую использовать все имеющиеся ресурсы отрасли. Для этого необходимо обеспечить формирование в рамках бухгалтерского учета информации, способной служить базой для проведения анализа, связанного с возможностью расширения деятельности сельскохозяйственных организаций, для планирования и контроля, предупреждая имеющиеся риски, а также для стимулирования дальнейшего развития плановых и контрольных функций.

Научная новизна. Автором выработаны методология и методика формирования учетно-аналитического обеспечения (УАО), предусматривающие использование учетных принципов и принципов в области экономического анализа в рамках 4 основных этапов, включающих в себя:

- определение потребностей внутренних и внешних пользователей в информации для целей формирования качественной финансовой (бухгалтерской) отчетности и управления;
- определение структуры учетно-аналитической системы (УАС), позволяющей сформировать учетно-аналитическое обеспечение управления, наиболее полно удовлетворяющее потребности внутренних и внешних пользователей;
- определение организационно-технических и методологических аспектов функционирования УАС, позволяющего сформировать адекватное поставленным целям учетно-аналитическое обеспечение управления сельскохозяйственной организацией;
- регламентация системы внешней и внутренней отчетности сельскохозяйственной организации.

Практическая значимость состоит в возможности использования методических подходов к формированию учетно-аналитического обеспечения управления сельскохозяйственными организациями при чтении курсов «Бухгалтерский финансовый учет», «Бухгалтерский управленческий учет», «Учетная политика в сельскохозяйственных организациях», а также широкого использования выработанных рекомендаций по формированию учетно-аналитического обеспечения в сельскохозяйственных организациях.

Заключение рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Кизилев А.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Аудит» Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)

3.16. METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES IN THE AGRICULTURAL ORGANISATIONS

Z.V. Udalova, Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit «Don State Agrarian University

Using a process approach to business management organization requires the adequacy of the Agricultural Organization of the purposes of collection, collation, processing and analyzing information in the context of business processes within its accounting and analysis system. Es-

tablishment of accounting and analytical support for business process management based on the analysis will provide a basis for making rational management decisions, which in turn will enhance the efficiency of agricultural organization and reduce production cost.

Literature

1. GOST R ISO 9000-2001. Quality management system. Fundamentals and vocabulary [electronic resource]. Access from Ref. – legal system «Consultant».
2. Recommendations. Methods of management processes in the quality system. p 50-601-46-2004 [electronic resource]: approved by the State Standard of Russia March 31, 2004 Access from ref. – The legal system «Consultant».
3. A.I. Alekseev. Comprehensive economic analysis of economic activity [Text]: Tutorial / AI Alekseev, V. Vasilyev, AV Maleeva, LI Ushvitsky. – Moscow: Finance and Statistics, 2006. – 672.
4. Analysis. Wikipedia. The Free Encyclopedia. [Electronic resource]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>
5. V.R. Bank. Financial Analysis [Text]: text. Benefit / V.R. Bank, S. Bank, A. Taraskina. – M.: TC Welby, ed. Prospect, 2006. – 344.
6. S.B. Barngolts. Methodology of economic analysis of the business entity [Text]: text. Benefit / SB Barngolts, M.V. Miller. – Moscow: Finance and Statistics, 2003. – 240.
7. J. Becker. Management processes [Text] / ed. J. Becker, Methodology of Taratukhin, M. Kugelera, M. Rozemanna; lane. with him. – M.: Penguin Books, 2008. – 384.
8. V.V. Bocharov. Comprehensive Financial Analysis [Text] / VVBocharov. – SPb.: Peter, 2005. – 432 p.
9. A.F. Ionov. Financial Analysis [Text]: text. / AF Ionov, N. Selezneva. – Moscow: Prospect, 2006. – 624.
10. R.S. Kaplan. Value analysis [Text]: a practical application / RSKaplan, R. Cooper. – Moscow-St Petersburg-Kiev: Williams, 2008. – 352 p.
11. V.V. Kovalev. Analysis of the business enterprise. [Text]: a textbook / V.V. Kovalev, O. Volkov. – Moscow: OOO «TK Welby», 2002. – 424 p.
12. V.V. Kovalev. Financial analysis: money management. The choice of investments. Analysis Reporting [Text] / V.V. Kovalev. – Moscow: Finance and Statistics, 1996. – 432 p.
13. V.G. Kogdenko. Methodology and methods of economic analysis in the management of commercial organization: monograph [Text] / VG Kogdenko. – MM UNITY-DANA, 2008. – 543 p.
14. A.A. Lobanov. Integrated risk management at the enterprise level [Text] / A.A. Lobanov, A.V. Irons Encyclopedia of financial risk management. – Moscow: Alpina Business Book, 2009. – 932 p.
15. V.A. Lopatin. Business Process Modeling [Text] / VA Lopatin / management in a credit institution. – 2009. – №1. p. 106 – 115.
16. V.A. Lopatin. Measuring the parameters of business processes [electronic resource] / V.A. Lopatin / management in a credit institution. – 2009. – №3. Access from Ref. – legal system «Consultant».
17. J.P. Markin. Economic analysis [Text]: text. allowance for students / Y.P. Markin. – 2 ed. – M.: «Omega-L», 2010. – 450.
18. M. Melnik. Economic analysis in auditing [Text]: text. allowance for students / MV Miller. – Moscow: UNITY-DANA, 2007. – 543 p.
19. T.S. Novashina. Financial Analysis [Text] / T.S. Novashina. – Moscow: Moscow University of Industry, 2005. – 192.
20. G. O'Neill. The space of Dr. Deming. Principles for building a sustainable business [Text] / O'Neill. – Moscow: Alpina Business Books, 2005. – 376 p.
21. N.S. Plaskova. Economic analysis [Text]: a textbook / NSPlaskova – 2 nd ed., Revised. and add. – Moscow: AST, 2009. – 704 p.
22. V.Y. Pozdnyakov. Analysis and diagnosis of the financial and economic activities of enterprises [Text]: a textbook / edited. prof.VJ Pozdnyakov. – Moscow: INFRA-M, 2009. – 617. - with (Higher Education).

23. G.V. Savitskaya. Analysis of production and financial performance of agricultural enterprises [Text]: text. / GV Savitskaya – 3rd ed. Ext. and revised. – Moscow: INFRA-M, 2010. – 368.
24. A.N. Chorin. Strategic analysis of the [text]: Tutorial / A.N. Chorin, V.E. Kerimov. – M.: Penguin Books, 2006. – 288. – (Higher Education).
25. J.H. Chuyev. comprehensive economic analysis of economic activity [Text]: a textbook for high schools / JH Chuyev, LN Chuyev. – Moscow: Publishing and Trading Corporation «Scientifically-K, 2006. – 368.
26. G.V. Shadrin. Theory of Economic Analysis [Text] / G.V. Shadrin, E.G. Ozornina. – Moscow: Moscow International Institute of Economics, Computer Science, Finance and Law, 2003. – 105.

Keywords

Business process analysis; classification and methods of analysis of business processes; internal and external business process analysis; evaluation parameters of business processes; approaches to analysis and evaluation of business processes.