

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Чжан Хаюн

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «КРАСКИНСКОЕ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки
бакалавров по направлению (специальности) 38.03.02 Менеджмент
«Управление проектами»

г. Владивосток

2018

Оглавление

Введение.....	1
1 Теоретические предпосылки оптимизации бизнес-процессов.....	4
1.1 Понятие Бизнес-процесса	4
1.2 Подходы к оптимизации бизнес-процессов.....	17
2 Анализ текущего состояния ООО «Краскинское».....	24
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Краскинское»	24
2.2 Анализ бизнес-процессов предприятия	32
2.3 Финансовый анализ предприятия.....	42
2.4 Выявление и анализ основных проблем управленческих и бизнес-процессов.....	47
3 Мероприятия по оптимизации бизнес-процессов предприятия	50
3.1 Оптимизация организационной структуры	50
3.2 Мероприятие по стимулированию и обучению персонала	55
3.3 Увеличение объема производства и создание нового канала сбыта	57
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	64
Приложение	69

Введение

Вопросы, касающиеся оптимизации бизнес-процессов являются очень актуальными. Еще 150 лет назад руководители задумывались об улучшении деятельности организации. Данная тема была особенно актуальна в организациях, занимающихся массовым производством. Были реформированы низко эффективные работы, монотонный человеческий труд сменился на машинный. В современных условиях рыночной экономики оптимизация бизнеса приобрела не только смысл улучшения, увеличения эффективного использования сырья, но и выживания, соперничества конкурентов в условиях быстро меняющегося рынка. Глобализация и ускорение технологического прогресса приводит к быстрому изменению окружающей среды каждого предприятия, которое может повлиять на него как положительно, так и отрицательно. Устоявшиеся, не модернизирующиеся организации, зачастую проиграв конкурентную борьбу с другими предприятиями, вынуждены выйти с рынка. Руководителям и сотрудникам организации необходимо постоянно находить пути для выживания. Оптимизация бизнес-процессов один из методов решения таких проблем. Актуальность темы дипломной работы связана со значительным распространением исследуемого явления и заключается в необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию работы в рассматриваемой области.

Объектом исследования является животноводственное предприятие ООО «Краскинское», основным видом деятельности которого является выращивание коров, переработка сырого молока в молочные продукты и реализация этой продукции.

Предметом исследования являются возникающие в процессах управления и производства предприятия проблемы, связанные с неэффективным использованием ресурсов.

Целью дипломной работы является рассмотрение управленческого и производственного процесса предприятия, выявление актуальных проблем,

возникающих в ходе деятельности предприятия, а также разработка плана мероприятий по оптимизации управленческих процессов и бизнес-процессов предприятия.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. Систематизация и закрепление теоретических знаний по специальности;
2. Оценка и анализ бизнес-процессов предприятия;
3. Оценка и анализ финансового состояния предприятия;
4. Разработка мероприятий по оптимизации бизнес-процессов предприятия.

Достижение указанных целей возможно при условии проведения плана проработанных мероприятий по оптимизации управленческих процессов и бизнес-процессов предприятия.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых: Елиферова В. Г., Иванова И. А., Минкина Н. В., Нимвегена Х. В., Репина В. В., Робсона М., Уллаха Ф., Харрингтона Дж., Эсселинга К. С., посвященные оптимизации, реинжинирингу, созданию эффективной системы управления предприятием.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по оптимизации управленческих процессов и бизнес-процессов предприятия.

Нормативной базой исследования являются ГОСТ ИСО 9000.

Информационной базой является бухгалтерская отчетность ООО «Краскинское» за 2017 г., бухгалтерские регистры, нормативно-правовая документация ООО «Краскинское».

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе рассматривается понятие бизнес-процессов, методы их анализа и оптимизации. Во второй главе раскрывается общая характеристика предприятия, финансовый анализ и анализ бизнес-процессов, выявляются основные управленческие и производственные проблемы. Третья глава посвящена разработке мероприятий по оптимизации деятельности предприятия.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

1 Теоретические предпосылки оптимизации бизнес-процессов

1.1 Понятие Бизнес-процесса

В ГОСТ ИСО 9000 версии 2008 года утверждается что: «Любая деятельность или совокупность деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс» [1 с. 13].

В. В. Репин и В. Г. Елиферов в своей книге «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов» пишет, что: «Бизнес-процесс – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя». Также дает определение: вход бизнес-процесса – продукт, полуфабрикат, ресурс, преобразуемый в ходе выполнения бизнес-процесса; выход бизнес-процесса – результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса [28 с. 36].

Потребителей результата (выхода) бизнес-процесса можно разделить на 2 группы. Первый – внутренний потребитель, находящийся в организации, использующий результаты предыдущего бизнес-процесса. Второй – внешний потребитель, находящийся вне организации, использующий результат деятельности организации.

Основой для определения бизнес-процессов является деятельность, выполняемая подразделениями организации.

Все виды процессов организации можно прописать и анализировать, но для такой работы потребуется слишком много времени и усилий, также будет требовать смысл работы, из-за отсутствия практической цели.

Бизнес-процесс организации можно разделить на основные процессы и вспомогательные процессы. К основным процессам относятся процессы, создающие, превносящие ценности в основной продукт или услугу. Сюда входят: производственная деятельность, реализация, сбыт, снабжение. Вспомогательные процессы содействуют основному процессу, создавая и

превнося ценности в продукт или услугу. К ним относятся: управление персоналом и документацией, техобслуживание оборудования, бюджетное управление и т. д [28 с. 19].

Перед построением и анализом бизнес-процессов важное значение имеет цель работы и глубина описания. В зависимости от цели и задач глубина описания процесса меняется. Нецелесообразно описывать процессы до мельчайших деталей, если это необходимо.

Уровни описания бизнес-процессов:

1. «Процессные категории» – соответствует процессам, управляемым заместителями генерального директора на уровне бизнес-единиц;
2. «Группы процессов» – рассматривается на уровне процессов крупных функциональных подразделений организации (управлений, департаментов);
3. Процессы (функции) подразделений и отделов;
4. Функции (операции), выполняемые на рабочих местах сотрудниками и т.д.

Не существует единой системы описания всех организации. Все организации имеют сложную, многогранную систему, и в зависимости от ситуации необходимо применять подходящий (текстовый, табличный, графический) способ. В зависимости от задач существуют примеры комбинации различных способов описания процессов, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Использование различных способов описания процессов в зависимости от поставленных задач

Поставленные задачи	Используемые типы процессов организации
1. Разработка системы документооборота в организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модель потока документов; 2. Табличное описание документов.
2. Описание материальных потоков при работе склада готовой продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модель потока информации и материальных ресурсов (описаны функции процесса, потоки информации и материальных объектов); 2. Табличное описание материальных потоков в виде перечня со ссылками на спецификации.
3. Описание процессов бюджетирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модель процесса управления; 2. Модель потока информации; 3. Модель данных системы бюджетирования; 4. Табличное описание; 5. Текстовое описание методики бюджетирования.
4. Комплексное описание деятельности организации с целью внедрения автоматизированной системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модели процессов управления; 2. Модели операционных процессов; 3. Модель потока информации; 4. Модель материальных потоков; 5. Модель данных; 6. Модели работы системы автоматизации.

Источник: [28]

Бизнес-процессы можно разделить на 4 группы: основные, обеспечивающие, управление и развитие. Основные бизнес-процессы – это те процессы, которые приносят организации основную прибыль. Обеспечивающие бизнес-процессы стимулируют работу основных процессов и поддерживают инфраструктуру организации. Бизнес-процессы управления являются центром затрат организации. Бизнес-процессы развития занимаются повышением конкурентоспособности за счет эффективного использования ресурсов организации [17 с. 114].

Можно классифицировать процессы по видам деятельности:

1. планирование;
2. осуществление;
3. регистрация фактической информации;
4. контроль и анализ;
5. принятие решений.

Планирование деятельности – создание плана деятельности для работы в предстоящем периоде.

Осуществление деятельности – выполнение плана деятельности. Для осуществления необходимы такие входные элементы как: плановые и учетные документы, управленческие решения и т. д.

Регистрация фактической информации – регистрация фактической информации по выполнению процесса, то есть составление учета по деятельности.

Контроль и анализ – контроль и анализу исполнения плановых и фактических показателей.

Принятие решений – принятие управленческих решений в рамках процесса. Выходом процесса может быть изменение плана, стратегии, внедрение новизны, изменение основной деятельности организации и т. д.

Отсутствие каких-либо систем в бизнес-процессе приведет к неэффективной системе управления.

Описания бизнес-процессов – это создание модели взаимосвязанных процессов в деятельности организации. Существует различные методологии описания бизнес-процессов, включающие три основных составляющих:

1. Теоретическая база;
2. Описание шагов, необходимых для получения заданного результата;
3. Рекомендации по использованию как отдельных, так и входящих в состав группы методик.

1.1.1 Основные методологии описания процессов

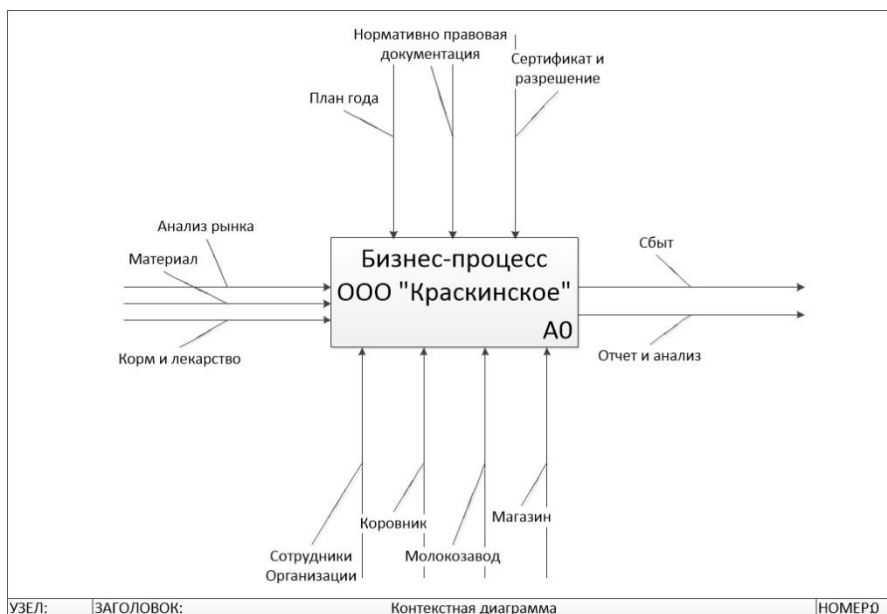
Для описания бизнес-процессов используются три наиболее распространенные методологии [28 с. 76, 77]:

1. Методология создания моделей структурного типа или моделирования бизнес-процессов;
2. Методология описания потоков работ (Work Flow Modeling);
3. Методология описания потоков данных (Data Flow Modeling).

Методология создания моделей структурного типа используется IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) [28 с. 76], утвержденный федеральным стандартом США. На основе методологии была взята методология SADT (Structured Analysis and Design Technique) и методология структурного анализа, разработанная в 1963 году [8 с. 2].

IDEF0 – методология создания функциональной модели, которая является структурированным изображением функций производственной системы или среды, а также информации и объектов, связывающих эти функции [23 с. 318].

На рисунке 1 приведен образец нотации IDEF0.



Источник: подготовлено автором

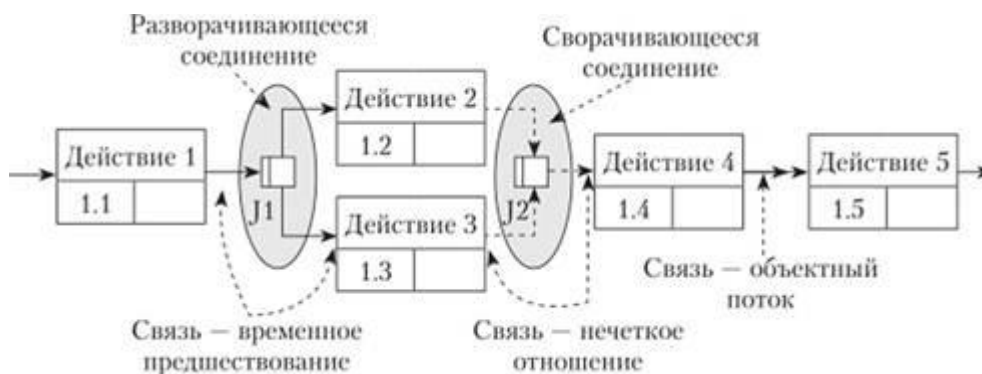
Рисунок 1 – Модель нотации IDEF0

Методология IDEF0 хорошо подходит для описания организации на верхнем уровне и хорошо показывает управления процессами организации. Нотация данной методологии имеет полное описание бизнес-процессов, хорошо отражает связи по информации, по управлению, движение материальных ресурсов.

Второй методологией описания бизнес-процессов является Методология описания потоков работ (Work Flow Modeling) [28 с. 77]. Для описания данного типа методологии используются следующие методы: IDEF3, DFD, ARIS, eEPC и BPMN.

Методология IDEF3 (Integration Definition for Process Description Capture Method) позволяет описать последовательности и логику взаимодействия операций и событий в анализируемой организации, то есть дает возможность делать детальное описание очередности событий и действий бизнес-процессов организации [6 с. 21].

На рисунке 2 приведен образец нотации IDEF3.

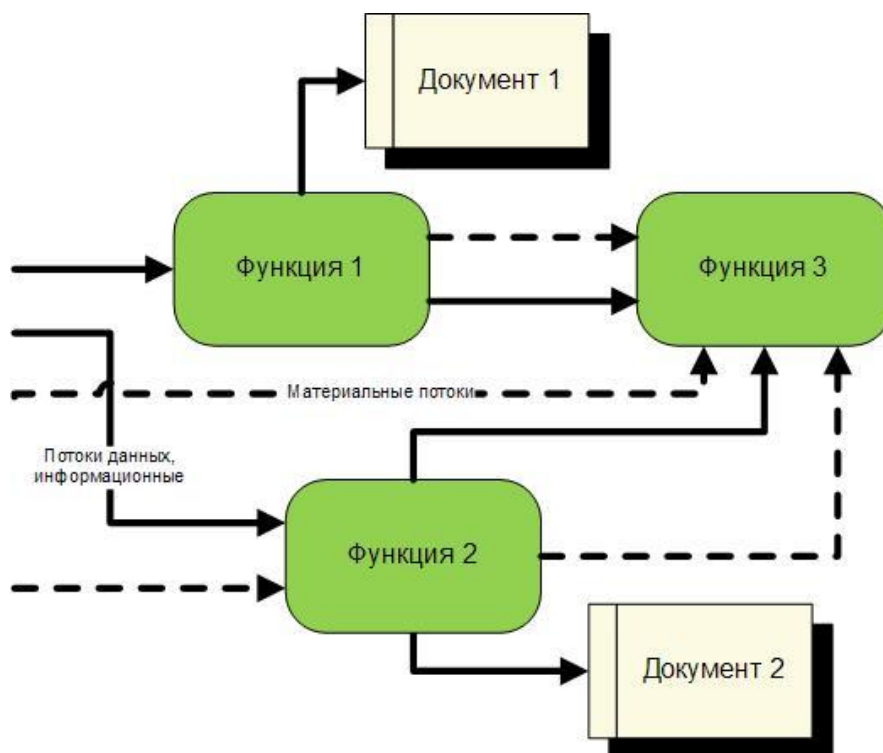


Источник: [12]

Рисунок 2 – Модель нотации IDEF3

Методология DFD (Data Flow Diagramming) используется для описания потоков данных в организации. Нотации данной методологии детально описывают последовательность выполняемых работ и потоки информации, циркулирующие между этими работами [28 с. 78]. Кроме того, нотация DFD

описывает потоки документов (документооборот) и материальных ресурсов. На рисунке 3 приведен образец нотации DFD.



Источник: [21]

Рисунок 3 – Модель нотации DFD

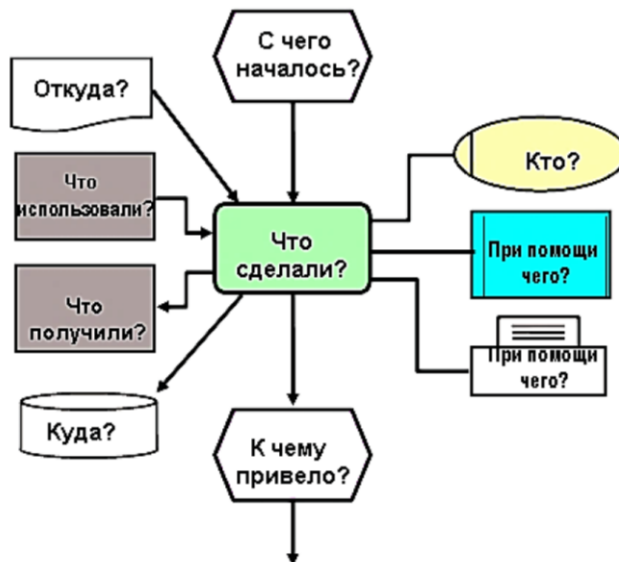
Еще одна методология – ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) eEPC (extended Event Driven Process Chain). Она описывает бизнес-процесс в виде потока последовательно выполняемых работ. Нотация eEPC означает «расширенную цепочку процесса, управляемого событиями [28 с. 78]. Событие приводит к выполнению функции, после чего создается новое событие. На рисунке 4 представлен основа этой нотации, а на рисунке 5 ее вспомогательные элементы.



Источник: [7]

Рисунок 4 – Модель нотации eEPC.

Событие вызывает выполнение функции, а функция заканчивается событием – это основа нотации eEPC. Данный метод можно динамически моделировать в ходе описания бизнес-процессов.

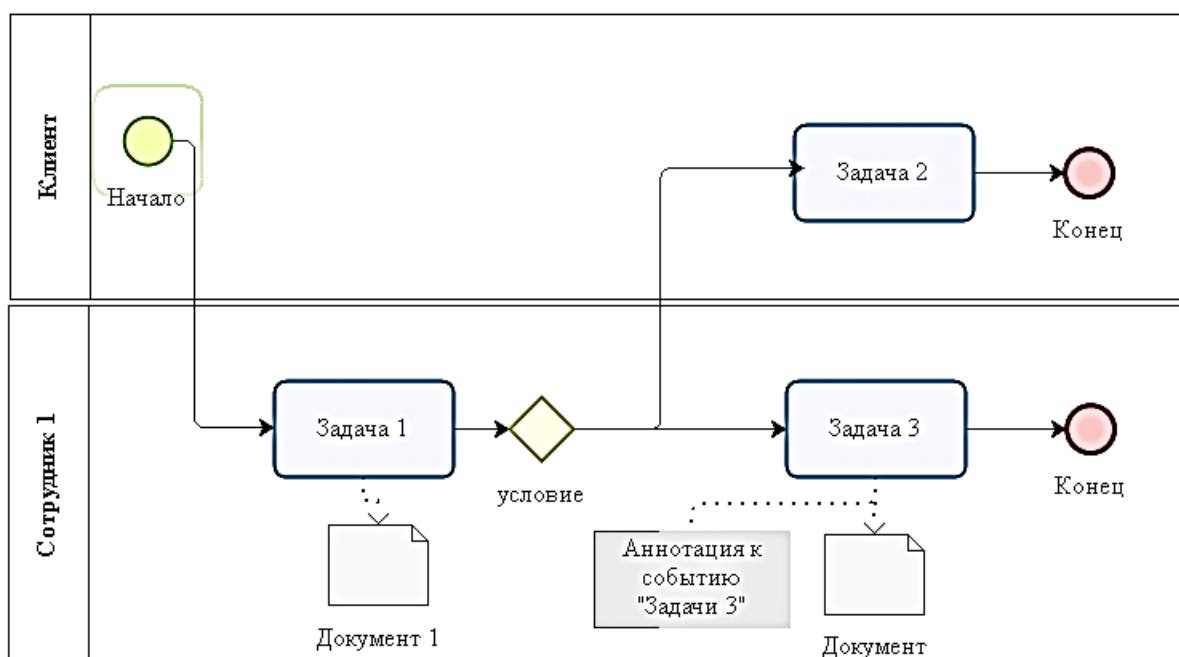


Источник: [7]

Рисунок 5 – Вспомогательные элементы нотации eEPC

Нотация не имеет строгих регламентов, но для простоты восприятия необходимо во всех схемах использовать единый стандарт для данной модели.

Методология BPMN (Business Process Model and Notation) используется для описания пошагового выполнения бизнес-процессов. BPMN была сформирована, из части методологии IDEF и части методологии EPC. В итоге разработан метод, позволяющий более детально описывать бизнес-процессы. Привилегией данной нотации является более точное описание процесса, простота понимания и легкость работы с данной моделью. На рисунке 6 приведен образец нотации BPMN.



Источник: [7]

Рисунок 6 – Модель нотации BPMN

В данной нотации используется пять основных категорий элементов: элементы потока (события, функции, процессы), данные (объекты данных, база данных), соединяющие элементы (потоки соединения, сообщений), артефакты (сноски) и зоны ответственности (группировки). Существенным отличием данной методологии от eEPC является наличие в процессе дорожек, которые отображают все, что выполняет конкретный человек в данном процессе [7 с. 6].

В целом применение процессного подхода к управлению и обозначенного

способа его взаимодействия со стратегией и организационной структурой позволяет:

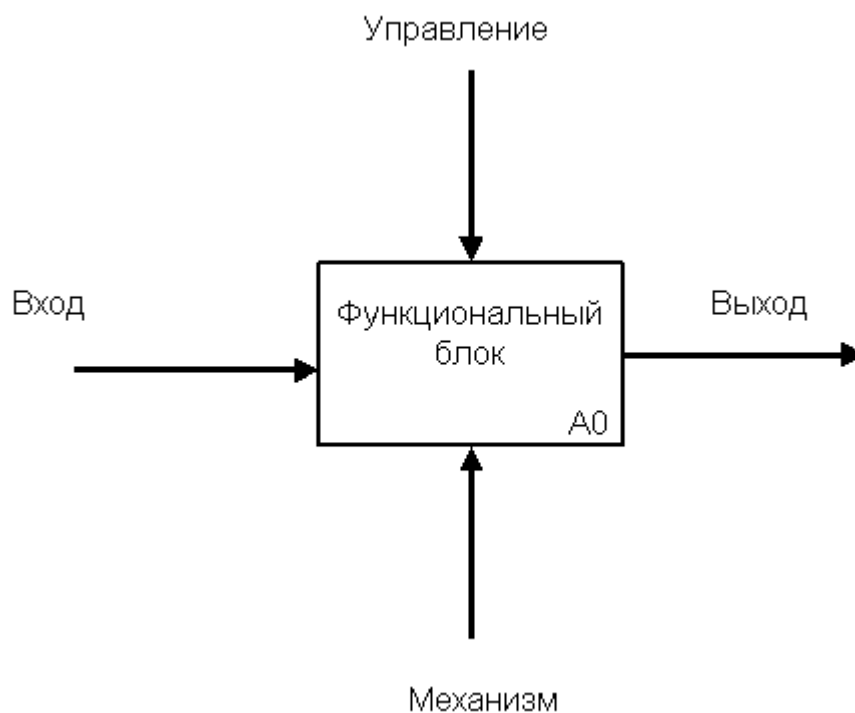
- обеспечить повышение конкурентоспособности организации за счет увеличения результативности и эффективности бизнес-процессов;
- при детальном рассмотрении бизнес-процессов выявить и впоследствии избежать дублирующих функций внутри организации;
- решать не отдельные проблемы деятельности при помощи текущих административных мер, а устранять причины их возникновения на уровне бизнес-процессов.

Рассмотрение деятельности предприятия как системы взаимосвязанных бизнес-процессов позволяет снизить внутриорганизационные и внутрифирменные проблемы, возникающие между его подразделениями.

1.1.2 Методология IDEF0

IDEF0 – методология функционального моделирования. С помощью наглядного графического языка IDEF0, изучаемая система предстает перед разработчиками и аналитиками в виде набора взаимосвязанных функций. Как правило, моделирование средствами IDEF0 является первым этапом изучения любой системы [8 с. 1].

В основе графического языка IDEF0 лежат 4 элемента. Первый элемент – функциональный блок. Функциональный блок графически изображается в виде прямоугольника и олицетворяет собой некоторую конкретную функцию в рамках рассматриваемой системы. На рисунке 7 приведен образец функционального блока IDEF0.



Источник: [8 с. 3]

Рисунок 7 – Функциональный блок методологии IDEF0

Каждая стрелка входящая и выходящая функционального блока имеет свой роль:

- Слева «Вход» (Input);
- Справа «Выход» (Output);
- Сверху «Управление» (Control);
- Снизу «Механизм (Mechanism).

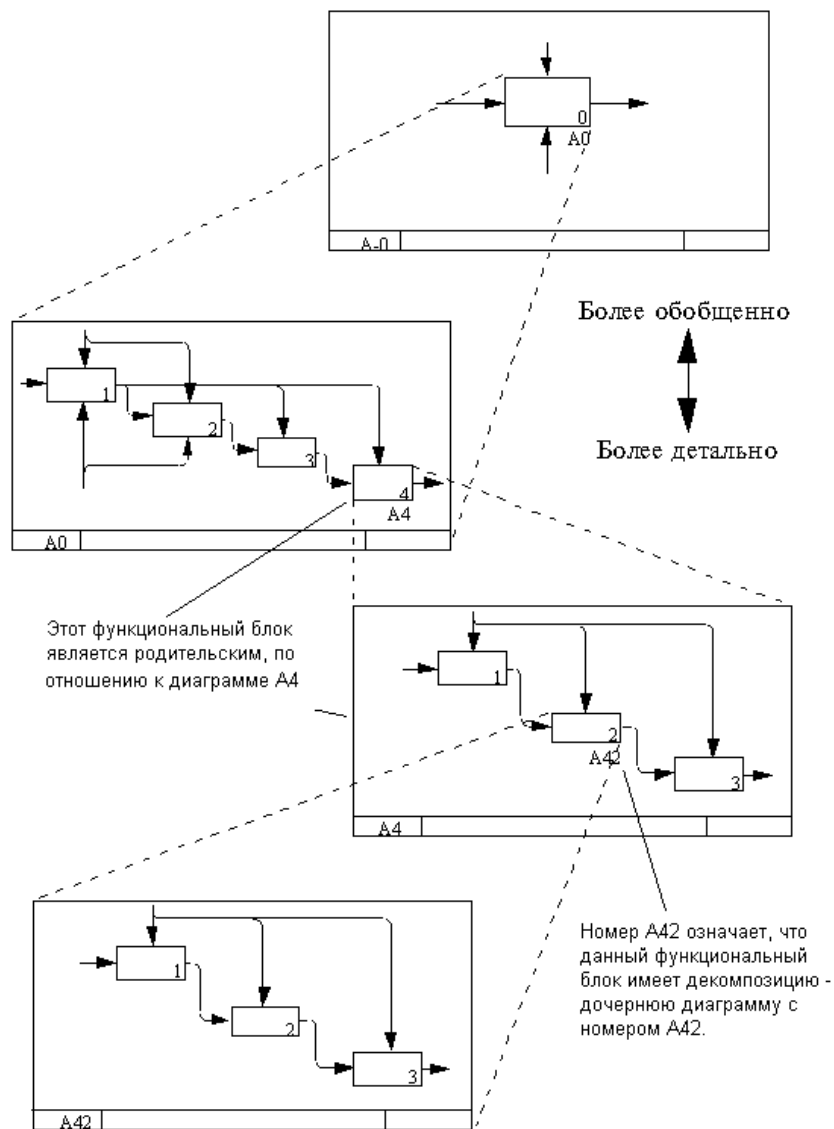
Каждый функциональный блок нумеруется своим уникальным идентификационным номером.

Вторым элементом является интерфейсная дуга или также называется стрелками или потоками. Интерфейсная дуга отображает элемент системы, который обрабатывается функциональным блоком или оказывает иное влияние на функцию, отображенную данным функциональным блоком. Графическим отображением интерфейсной дуги является однонаправленная стрелка [8 с. 3].

Используя интерфейсных дуг, отображает поток данных, информации,

ресурсы, элементы, происходящие в системе.

Третий элемент методике IDEF0 является декомпозиция функционального блока. Декомпозиция позволяет описать сложный процесс на более простой, составляющий его функции. При декомпозиции процесса приводится в виде иерархической структуры отдельных диаграмм, что делает ее менее перегруженной и легко усваиваемой. На рисунке 8 приведен образец декомпозиции IDEF0.



Источник: [8 с. 7]

Рисунок 8 – Декомпозиция функциональных блоков методологии IDEF0

При описании процессов с помощью модели IDEF0 начинается с одного, как единый систем, функционального блока, с входящими и выходящими интерфейсными дугами. Диаграмма с таким функциональным блоком называется контекстной диаграммой с идентификатором «А-0». В пояснительном тексте к контекстной диаграмме должна быть указана цель построения диаграммы в виде краткого описания и зафиксирована точка зрения.

Важным моментом является цели разработки IDEF0. Цель определяет область исследования в системе, она сосредотачивает на необходимом исследовании, которое требуется исследовать в первую очередь.

Точка зрения определяет основное направление развития модели и уровень необходимой детализации. Четкое фиксирование точки зрения позволяет разгрузить модель, отказавшись от детализации и исследования отдельных элементов, не являющихся необходимыми, исходя из выбранной точки зрения на систему.

Последним элементом методики IDEF0 является глоссария. Для каждого из элементов IDEF0: диаграмм, функциональных блоков, интерфейсных дуг существующий стандарт подразумевает создание и поддержание набора соответствующих определений, ключевых слов, повествовательных изложений и т.д., которые характеризуют объект, отображенный данным элементом. Этот набор называется глоссарием и является описанием сущности данного элемента.

1.2 Подходы к оптимизации бизнес-процессов

Бизнес-процессы в организации можно подразделить на две большие группы [37 с. 3]:

1. Улучшение производственных бизнес-процессов;
2. Улучшение административных бизнес-процессов.

Улучшение производственных бизнес-процессов направлено на совершенствование процессов, связанных с производством товара и услуг. Улучшение административных бизнес-процессов направлено на совершенствование всех вспомогательных процессов [37 с. 4].

Улучшение бизнес-процессов приводит к сокращению затрат, длительности цикла и уровня ошибок. Для этого необходимо изучать, анализировать и улучшать мероприятия, приводимые в ходе деятельности организации.

Улучшение бизнес-процесса – это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи таких подходов, как методика быстрого анализа решения, бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса [37 с. 5].

Мероприятия – действия, выполняемые в рамках процесса или подпроцесса. Обычно они осуществляются одной структурной единицей организации (одним работником или одним отделом). Мероприятия обычно описываются в инструкциях. Инструкции содержат перечень задач, которые решаются в рамках мероприятия [37 с. 2].

В этой главе будет рассмотрено 4 подхода к улучшению бизнес-процессов:

1. FAST (методика быстрого анализа решения) метод;
2. Бенчмаркинг процесса;
3. Перепроектирование процесса;
4. Реинжиниринг процесса.

1.2.1 Подходы к улучшению бизнес-процессов

Первым методом является FAST (Методика быстрого анализа решения). Впервые был использован в 80-х гг. Затем был использован компанией «Дженерал Электрик» в 90-х гг. и продолжил развиваться благодаря компании «Форд Мотор» [37 с. 5].

Методика быстрого анализа решения – «прорывной» подход, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней. Перед окончанием совещания руководство одобряет или отвергает предложенные улучшения [37 с. 6].

Данный метод можно применить, начиная с основных процессов организации до уровня мероприятий, что дает широкую возможность применения. Методика быстрого анализа определяет источники проблем, мероприятий, не добавляющий ценности в данный процесс. В основном используется для сокращения затрат, производственного цикла и ошибок в течение 3 месяцев. Методика называется FAST из-за того, анализ деятельности организации до внедрения изменения по улучшению, занимает в среднем 1-2 дня.

Вторым методом является бенчмаркинг процесса. Бенчмаркинг процесса разработал Р. Кэм в 1980-х годов. В 1972 году, когда компания «Ксерокс» применив данный метод и получил премию Малкольма Болдриджа, данный метод набрал широкий популярность [37 с. 7].

В книге «Оптимизация бизнес-процессов: документирование анализ управление оптимизация» Джеймс Харрингтон утверждает что: «Бенчмаркинг (Benchmarking) процесса – это систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения

текущей деятельности организации, посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции» [37 с. 7].

По моему мнению, более точное определение бенчмаркинга дал профессор Норвежского университета науки и технологии Б. Андрсен: «Бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [20].

При бенчмаркинге бизнес-процесса ключевые процессы идентифицируются, уясняются и сравниваются с лучшими эквивалентными процессами для определения нежелательных расхождений. Обычно, основываясь на сравнительном анализе, определяют несколько организаций, которые функционируют лучше, чем организация, проводящая это исследование. После того команда, проводящая бенчмаркинг, оценивает процессы другой организации для того, чтобы определить, почему они функционируют лучше, чем процессы в организации, проводящей это исследование. Команда, проводящая бенчмаркинг, использует полученную информацию для разработки и внедрения улучшенных процессов, сочетающих в себе лучшие черты процессов «эталонных» организаций, и при этом часто создавая процессы, которые оказываются лучше, чем любой из изучаемых ими ранее [37 с. 7, 8].

В зависимости от ситуации используются разные методики бенчмаркинга, но можно выделить четыре основных этапа [13 с. 324]:

1. Определение проблемы и выбор показателей для сравнения;
2. Выбор объекта для сравнения и сбор информации;
3. Анализ информации;
4. Принятие решения.

Третий метод – перепроектирование процесса. Перепроектирование процесса обычно используется для повышения конкурентоспособности, снижения затрат, длительность цикла, ошибок.

При перепроектировании процессов строится имитационная модель текущего состояния (as-is). После этого применяются следующие рационализирующие средства [37 с. 8, 9]:

- Устранение бюрократии;
- Анализ добавленной ценности;
- Устранение дублирования;
- Упрощение методов;
- Сокращение длительности цикла;
- Защита от ошибок (анализ текущих проблем);
- Модернизация процесса (реструктуризация организации);
- Простой язык;
- Стандартизация;
- Партнерские отношения с поставщиками;
- Автоматизация, механизация, применение информационных технологий.

При перепроектировании процесса сначала оптимизируются мероприятия, входящие в процесс, после этого создаются информационные технологии и компьютеризации для поддержания оптимального процесса.

Согласно концепции перепроектирования, команда по улучшению процесса (PIT) не создает новые пути применения информационной технологии, а использует преимущества уже опробованных методик. Часто сравнительный анализ процессов проводится параллельно с перепроектированием мероприятий, чтобы гарантировать, что перепроектированный процесс будет не хуже или лучше соответствующего эталона [37 с. 9].

Еще один метод – реинжиниринг процесса. Впервые понятие реинжиниринг было упомянуто в статьях Хаммера и Давенпорта и Шорта в 1990

году. Реинжиниринг в некоторых предприятиях также называют инновацией процесса, анализом общей картины или разработкой нового процесса [37 с. 10].

Майк Робсон и Филип Уллах утверждают, что: «Реинжиниринг бизнес-процессов – это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше» [29 с. 5].

Под определением понимается что реинжиниринг, как и при разработке нового процесса организации, оспаривает все другие процессы. Реинжиниринг процесса обычно проводится, когда процесс устарел и его не стоит улучшать. Данный подход позволяет максимально приблизить организацию процессов к идеалу.

Реинжиниринг процесса обеспечивает максимальные улучшения, но, тем не менее, остается наиболее дорогостоящим из всех подходов к улучшению бизнес-процессов и требует много времени. С ним связана также наибольшая степень риска. Часто подход реинжиниринга процесса включает в себя организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для организации. Большинство организаций могут одновременно эффективно внедрять не более одного изменения такого масштаба. Однако существуют другие мнения. И. С. Нужнов своей статье «Эволюция понятия «реинжиниринг бизнес-процессов»» писала о том, что «развитие идей М. Хаммера, предложившего компаниям совершить значительный прорыв путем кардинальной перестройки структуры «от функций к процессам», привело к значительному смягчению изначальной концепции реинжиниринга». В таблице 2 представлен эволюция понятия реинжиниринга бизнес-процессов.

Таблица 2 – Эволюция понятия реинжиниринга бизнес-процессов

Характеристика	Первоначальная идея о реинжиниринге	Современное понимание реинжиниринга
Темп изменений	Кардинальные перемены	Постепенные перемены
Отправная точка изменений	Построение желаемых процессов с «чистого листа»	Совершенствование существующих процессов
Длительность изменений	Единоразовые перемены	Постоянные перемены
Направление изменений	Сверху-вниз	Одновременно сверху-вниз и снизу-вверх
Риск неудачи изменений	Высокий	Низкий
Детализация при моделировании бизнес-процессов	Высокая	Умеренная

Источник: подготовлено автором на основе материалов [22]

Первым этапом реинжиниринга бизнес-процесса является анализ общей картины. Она должна быть анализом организации. Необходимо проанализировать направление движения организации, как и насколько нынешние процессы удовлетворяют потребности бизнеса и в будущем дадут конкурентное преимущество, какие изменения принесут организации наибольший результат.

Следующим этапом является разработка сформулированных представлений. Здесь необходимо выявить наилучший процесс бизнеса и то, как он должен функционировать. Здесь необходимо прописано все инструменты процессов, информационных технологий, организационные и человеческие ресурсы, которые можно использовать при разработке нового процесса.

После разработки сформулированного представления используется «теория единиц». На данном этапе определяется минимальное количество элементов, которые необходимо оптимизировать. В основном используется четыре набора инструментов:

- Инструменты процесса;
- Инструменты информационных технологий;
- Инструменты персонала;
- Инструменты организационные.

Когда изменения процесса соответствуют и удовлетворяют целям предыдущих этапов, переходят к следующему этапу «имитации процесса». Здесь сопоставляется новый разработанный процесс с целями, установленными в сформулированном представлении, и строится имитационная модель. Затем на имитационной модели проверяется, как будет функционировать новый процесс. Если имитационная модель окажется стабильной и даст хороший результат, переходят к следующему этапу.

Последний этап – моделирование процесса. После разработки имитационного модели, оценивается, подтверждается и переходит к внедрению.

Таким образом были рассмотрены классификации бизнес-процессов и оптимизации бизнес-процесса предприятия.

2 Анализ текущего состояния ООО «Краскинское»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Краскинское»

Полное название предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Краскинское», сокращенно ООО «Краскинское». Был зарегистрировано 10 августа 2007 года. Юридический и фактический адрес: Приморский край, Хасанский район, п. Краскино, ул. Пожарская, д. 3. ИНН: 2531005410 КПП: 253101001. Предприятие является собственностью директора Семенюка Юрия Геннадьевича.

Инвестиционной компанией является NAM YANG., LTD (Республика Корея). Материнской компанией выступает ООО «ЮНИВЕРС-РУСЬ», основным деятельностью которой является торговые отношения между Российской и Корейской сторонами. ООО СП «ЮБИКОМ» является сестринской компанией, ее основная сфера деятельности – растениеводство.

С 2015 года начал свое развитие инвестиционный проект молочного комплекса на сумму 2 млн. долларов США. В октябре 2015 года началось строительство молочного комплекса, в 2016 году было введено 80 коров для молока, с 2017 года началась эксплуатация молокоперерабатывающего завода и продажа молочных продуктов на местном рынке.

Работа предприятия нацелена на обеспечение молочными продуктами городского населения, а также населения отдаленных местностей и приграничных поселений Хасанского района. Предприятие продвигает свою деятельность на local food (локаворство) и не выходит за рамки Хасанского района.

Ассортимент продуктов для продажи следующий: сырое молоко, топленое молоко, творог, сметана, кефир, ряженка, сыворотка, десерт. Продажа продуктов ведется в магазине Славянки, Краскино, на сельских ярмарках и ярмарках в поселениях Хасанского района, также в детском доме в Славянке на бесплатной основе.

В таблице 3 проанализирована внешняя среда предприятия по методу PEST анализа.

Таблица 3 – PEST анализ Хасанского района

Политический	Экономический
<ul style="list-style-type: none"> • Расширение сотрудничества между Россией и Р. Кореи; • Политическое открытие границы в КНДР и ослабление санкции; • Повышение налогов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение экономической ситуации России; • Повышение курса рубля; • Увеличение транспортной логистики.
Социальный	Технологический
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение турпотока с КНР и Р. Кореи; • Проведение раскопки и исследование Бахайских артефактов; • Сокращение населения района. 	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение использования порта Зарубино; • Увеличение туробъектов.

Источник: подготовлено автором

Со сменой власти в Республике Корея началось активное сотрудничество России и Кореи. Планируется заключить больше соглашений об экономическом сотрудничестве, но вероятность получения большой выгоды предприятия невелика. Политическая ситуация в КНДР улучшается быстрым темпом, ожидается открытие границ и увеличение объема сотрудничества с соседними государствами. Это приведет к увеличению транспортной логистики Хасанского района.

В Хасанский район приезжает большое количество российских, китайских и корейских туристов. В начале 2017 года после введения санкции КНР в сторону Р. Кореи на запрет групповых туристических поездок (в ноябре 2017 года частично разрешили групповые поездки) расширяются турканал в Приморье, ожидается дальнейший рост туристов с КНР и Р. Кореи. Отрасль

туризма в Хасанском районе постепенно развивается, расширяются базы отдыха и туробъектов.

Таким образом, предвигается экономический рост района, но ожидается не бурный рост, а дальнейшие сокращения населения в регионе.

Ниже представлен анализ доминирующих экономических характеристик молочных продуктов Хасанского района. Нужно учесть, что в данном районе производит и перерабатывает сырое молоко только ООО «Краскинское», конкуренты приводят продукты из других точек.

Таблица 4 – Анализ доминирующих экономических характеристик молочных продуктов

Характеристика	Стратегическое знание
1. Размер рынка	Численность населения Хасанского района занимает около 2% от общего населения Приморского края, что означает присутствие его маленького рынка. Привлекательность для крупных предприятий небольшая.
2. Рост размеров рынка	Население района постоянно сокращается (\approx - 1% в среднем), но рост туристов компенсирует уход сокращения. Рынок растет, но имеет сезонность.
3. Уровень прибыльности	Благодаря пограничным службам и туристам, население имеет сравнительно высокой покупательскую способность. Ожидается высокий спрос переработанных молочных продуктов.
4. Уровень постоянных издержек	Плохо развитая инфраструктура и отдаленность от остальных районов приводит к снижению привлекательности рынка для крупных предприятий.
5. Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании	Конкуренты обладают большими масштабами и опытом, что дает им преимущество.

Окончание таблицы 4

Характеристика	Стратегическое знание
6. Количество фирм и рыночных ниш	Отрасль является консолидированной. Существует несколько игроков на рынке.
7. Появление новичка в отрасли	Отрасль была устоявшейся, но с появлением ООО «Краскинское» появилась новая конкуренция.
8. Природа самого продукта	В основном срок годности продукта очень маленький, что является основной причиной снижения цены.
9. Входные барьеры	Небольшой рынок, плохая инфраструктура, конкуренция внутри отрасли, отдаление от развитой инфраструктуры, большие капиталовложения (при постройки молочного комплекса).
10. Выходные барьеры	Выходные барьеры с данной отрасли не высоки, но свертывание бизнеса представляет сложность.

Источник: подготовлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что размер рынка маленький, отрасль была устоявшейся, пока на рынок не вышло ООО «Краскинское». Количество жителей с каждым годом уменьшается, отрасль расширяется за счет приезжающих туристов и имеет сезонность. В данной отрасли участвуют несколько крупных предприятий. Из-за маленького рынка и узких входных барьеров. Не ожидается появления средних и крупных игроков.

В таблице 5 представлены основные движущие силы отрасли Хасанского района.

Таблица 5 – Анализ движущих сил отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
1. Изменение в долговременной скорости роста	Дальнейший рост отрасли за счет иностранных и российских туристов.
2. Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров	Увеличение спроса иностранных и российских туристов.
3. Инновации в продуктах	Внедрение новых товаров для привлечения новых спросов.
4. Технологические изменения	Небольшое изменение технологии производства.
5. Маркетинговые инновации	Внедрение новых каналов маркетинговой деятельности.
6. Вход или выход на рынок крупных компаний	После входа на рынок «Краскинское» обострится конкуренция и произойдет расстановка сил в отрасли.
7. Переход потребителей от стандартизированных товаров к дифференцированным	Вход иностранных клиентов приведет к дифференциации продуктов.
8. Влияние законодательных изменений	Международная политическая ситуация приводит к увеличению иностранных посетителей. Международная политика будет тесно связана с развитием отрасли.
9. Изменение общественных ценностей и образа жизни.	У жителей района не ожидается резких изменений общественных ценностей и образа жизни, но туристы в районе стремятся к получению высококачественный продукт.
10. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.	Отрасль в течение долгого времени была устоявшимся, но с недавнего времени начались изменения. Неопределенность и риски в бизнесе останутся.

Источник: подготовлено автором

С недавнего времени в отрасль начали входить новые потребители. С приходом новых потребителей отрасль начала снова развиваться. С

увеличением туристов их спрос будет увеличиваться, что повлияет на ассортимент и качество товаров. Однако, отрасль тесно связано с политикой, что может нанести как положительный, так отрицательный эффект. Отрасль остается неопределенной и рискованной, вход и выход крупных игроков не ожидается.

В таблице 6 представлен SWOT анализ ООО «Краскинское».

Таблица 6 – SWOT анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Товары местного производства • Относительно недалеко расположение, чем у конкурентов; • центр автомобильной и ЖД сети в КНР и КНДР; • Наличие туробъектов; • Дешевая и стабильная поставка сена. 	<ul style="list-style-type: none"> • Маленькое производство; • Большие затраты; • Не опытные работники; • Плохо развитая инфраструктура; • Плохой контроль и анализ над производственными процессами.
Возможность	Угроза
<ul style="list-style-type: none"> • Получение доверия со стороны местных жителей и развития local food; • Привлечение туристов; • Развитие отрасли агротуризма; • Превышение спроса над предложения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Агрессивное воздействие конкурентов на данном рынке; • Доставка некачественного товара; • Резкое изменение курса валют; • Изменение международной политической ситуации.

Источник: подготовлено автором

Сильными сторонами являются товары местного производства. Это придает большую конкурентоспособность в получении доверия со стороны местных жителей, также облегчает дифференцирования продуктов. Краскино является центром автомобильной и ЖД сети, через него проходит дорога в КНР и КНДР, также ЖД дорога в КНДР. Все автобусы, направляющиеся в КНР,

останавливаются в с. Краскино, где китайские туристы закупают товары. Также Хасанский район является исторически значимым местом для корейцев, с каждым годом увеличивается количество корейских посетителей. Еще одним преимуществом является стабильная и дешевая поставка корма. Сестринская компания ООО СП «ЮБИКОМ», занимающийся растениеводством, регулярно доставляет корм для коровы, что создает синергию.

Дальнейшими возможностями предприятия являются захват рынка и развитие туризма в Хасанском районе. Предприятие оказывает социальную помощь школам-детям сиротам, детдомам, археологии, что поднимает имидж предприятия. Планируется проведения различных мероприятий. Агротуризм планируется развивать вместе с сестринской компанией ООО СП«ЮБИКОМ». Восстановление и развитие туробъектов привлечет новых туристов из Республики Кореи.

Слабой стороной предприятия является масштаб коровника. Необходимо время, чтобы увеличить количество дойных коров и уровень производства. 2016 году и 2017 году из-за неопытных работников произошла потеря большей части производства, что привело к сокращению прибыли и отклонению от плана. Предприятию нужно усилить контроль над производственными процессами.

Угрозой является производство и доставка некачественного товара и международная политика. Срок годности молочных продуктов небольшой и если в продажу попадет такой продукт, это может серьезно на нее повлиять. Предприятие продвигает маркетинг для иностранных туристов. Планируется увеличения доли продаж для иностранных туристов. То есть, часть продажи будет зависеть от иностранных граждан, изменение международной политики может оказать отрицательное влияние на отрасль, что сократит количество туристов. Для конкурентов Хасанский рынок маленький. Учитывая размер рынка Хасанского района и доли рынка молочных продуктов Приморского края

у конкурентов, ожидается захват других более стабильных, рентабельных рынков.

В таблице представлены финансовые результаты предприятия за 2016-2017 гг.

Таблица 7 – Финансовые результаты ООО «Краскинское» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017	Изменение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	538	7477	6939	1390%
Себестоимость, тыс. руб.	2241	16230	13989	724%
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	4,17	2,17	-1,99	52%
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	-1866	-10863	-8997	582%
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-8526	-19017	-10491	223%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-8522	-19043	-10521	223%
Рентабельность продажи, %	-15,84	-2,55	13,29	16%
Рентабельность продукции, %	-0,83	-0,67	0,16	80%

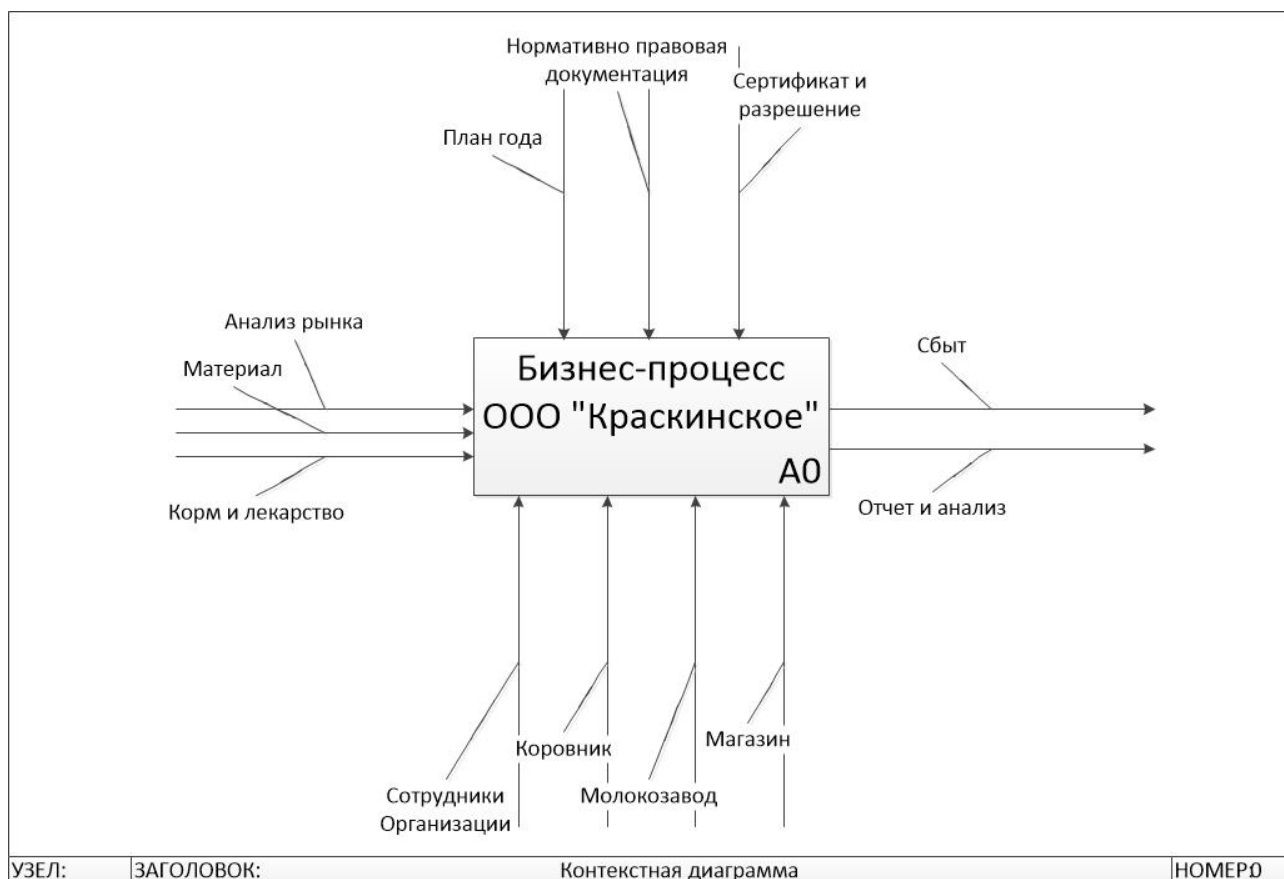
Источник: подготовлено автором

С началом активизации продаж в 2017 года показатели по всем параметрам начали расти большими темпами, но рентабельность еще находится в минусе, а это означает, что деятельность приносит убыток.

В вышеизложенном материале была рассмотрена история предприятия, нынешнее, внешняя среда организации, сильные и слабые стороны предприятия, финансовый результат деятельности предприятия. В 2018 году планируется быстрое развитие и стабилизация производства и продажи. Более подробно это будет рассмотрено в следующих параграфах.

2.2 Анализ бизнес-процессов предприятия

Методология описания IDEF0 хорошо описывает бизнес-процессов для верхнего уровня. IDEF0 позволяет с легкостью понять общую структуру бизнес-процессов предприятия и требуемые ресурсы, материалы, документы, также результат. На рисунке 9 представлен контекстная диаграмма бизнес-процессов на основе моделирования IDEF0.

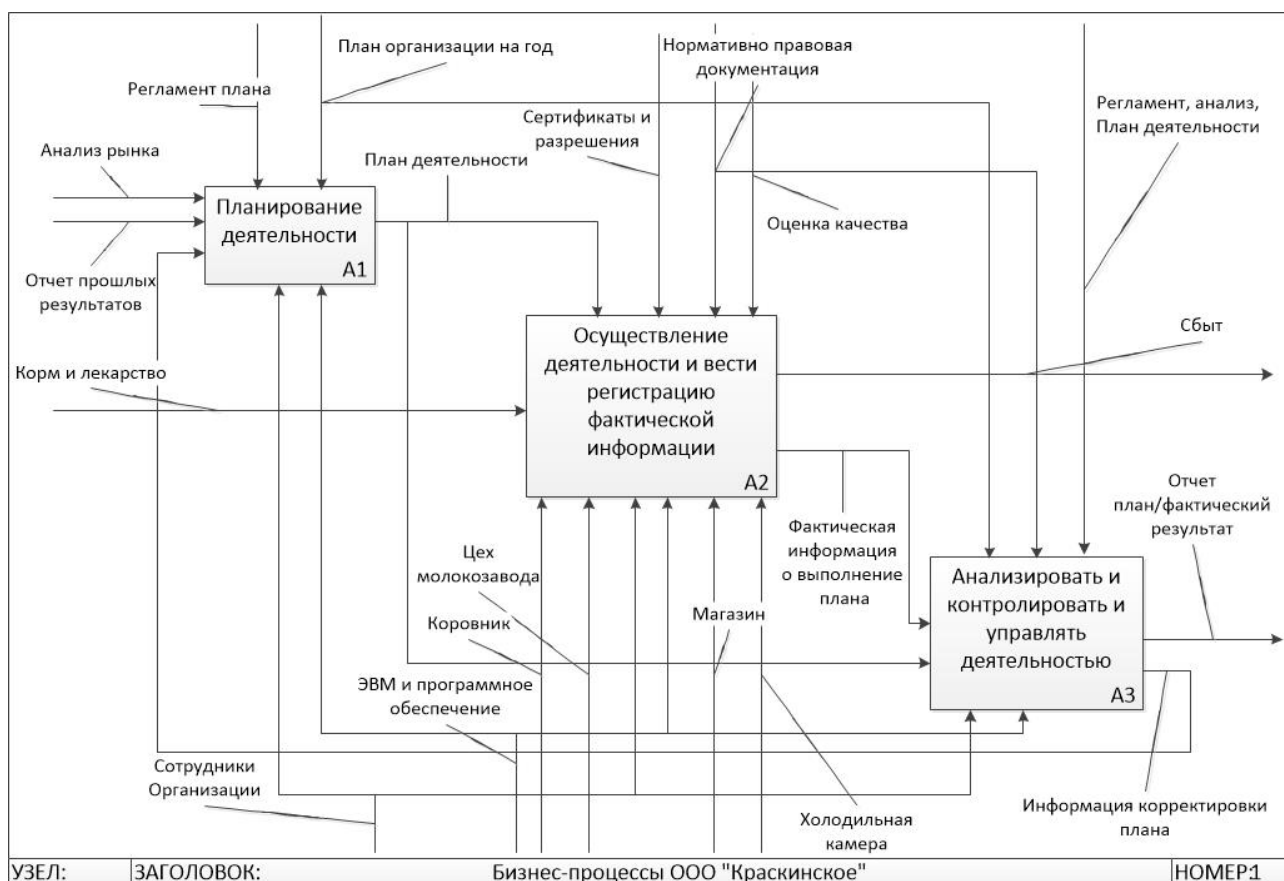


Источник: подготовлено автором

Рисунок 9 – Контекстная диаграмма Бизнес-процесса

На входе используются ресурсы как: анализ рынка, материал для переработки и упаковки молока и молочных продуктов, корм и лекарство для коров. На выходе готовый продукт преобразуется в выручку от продажи, также создается отчет и анализ производственной деятельности.

В управление входят план года, нормативно правовые документы, сертификаты и разрешения. Также в механизм входят сотрудники организации, оборудования коровника и коров, оборудования для переработки молока и магазин для реализации готовых продуктов. На рисунке 10 представлен декомпозиция контекстная диаграмма бизнес-процесса предприятия.



Источник: подготовлено автором

Рисунок 10 – Бизнес-процессы ООО «Краскинское»

Бизнес-процесс предприятия делится на три части:

- Планирование деятельности;
- Осуществление деятельности и вести регистрацию фактической информации;
- Анализ, контроль и управление деятельностью.

Бизнес-процесс идет последовательно, используя ресурсы как анализ рынка, отчет прошлых результатов создается план производства. Готовый план входит в управление следующего функционального блока под названием «Осуществление деятельности и вести регистрацию фактической информации». В данном функциональном блоке на основе готового плана производства и ресурсов как комбикорм, лекарство и сено, создается и перерабатывается сырое молоко и молочных продуктов. В итоге реализуется готовая продукция и из данного функционального блока выходит сбыт (выручка) и фактическая информация о выполнении плана.

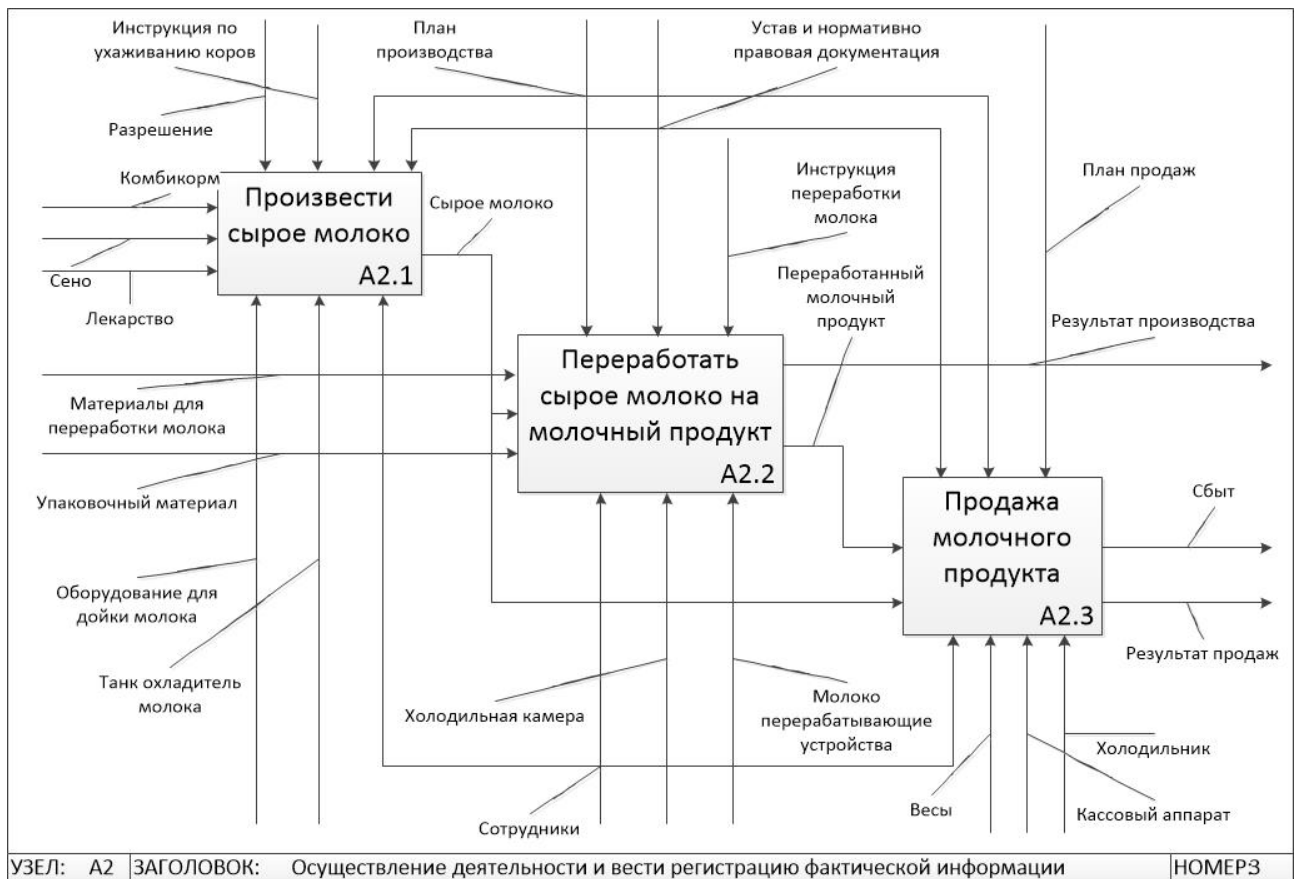
Следующий функциональный блок является: «Анализировать контролировать и управлять деятельностью». В данном функциональном блоке обрабатывается фактическая информация о выполнении плана и выходит отчет деятельности, сравнительный отчет плана и результата и информация корректировки плана, которая попадает в функциональный блок «Планирование деятельности».

Далее на рисунке идет декомпозиция функционального блока «Осуществление деятельности и вести регистрацию фактической информации».

Осуществление деятельности делится на:

- производство сырого молока;
- переработка сырого молока и молочных продуктов;
- продажа молочного продукта.

В первом функциональном блоке «произвести сырое молоко» входе требуются ресурсы как комбикорм, сено, лекарство для коров и в итоге получается сырое молоко. Сырое молоко перерабатывается в молокоперерабатывающем цехе. Необходимым ресурсам являются материалы для переработки молока, упаковочный материал.



Источник: подготовлено автором

Рисунок 11 – Декомпозиция осуществлении деятельности

В третьем функциональном блоке реализуется готовая продукция. Реализация происходит двумя способом:

- Доставка продукта по заявкам;
- Продажа продукта с магазина.

В результате данного функционального блока выходят сбыт организации и результат продаж.

Далее будет рассмотрена функциональная область сотрудников организации. Функциональные области предприятия можно разделить на:

1. управление затратами;
2. управление бюджетом;
3. финансы;
4. закупки и материальные потоки;

5. сбыт;
6. техобслуживание и ремонты;
7. управление производством;
8. управление персоналом.

Под функцией управления затратами подразумевается контроль и анализ, а также сравнение плановых показателей с фактическим результатом деятельности предприятия. Управление затратами подразумевает следующие функции:

- экономическое планирование для рационального использования ресурсов;
- контроль и анализ деятельности; проверка, контроль и выделение средств по заявкам других подразделений; составление аналитической отчетности;
- составление сметы затрат производства;
- расчет, оценка и составление отчетности по сбыту.

Данная функция осуществляется планово-экономическим отделом, работу которого ведет специалист из Р. Кореи.

Функция управления бюджетом организует контроль за движением финансовыми ресурсами и регулированием финансовым отношением для получения предприятием максимальной выгоды. В управления бюджетом входит формирование, ведение и контроль за исполнением бюджетом движения денежных средств. Данная область выполняет следующие функции:

- управление движением финансовых ресурсов;
- осуществление операций по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг;
- разработка проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств;
- сбор планов подразделения для составление доходной и расходной части бюджета;

- контроль и анализ данных по исполнению бюджета.

Базовым подразделением в процессе управления бюджетом является планово-экономический отдел.

Финансовой функциональной областью занимается отдел бухгалтерии. Бухгалтерия находится под подчинением директора и зам. директора, выполняет фиксацию прихода и расхода денежных средств. Бухгалтерский и налоговый учет к гос. органам выполняется через аутсорсинг. Выполняет следующие функции:

- составление плана уплаты налогов, заработной платы, сверка остатков по банковским и кассовым счетам;
- составление кредиторской задолженности по поступившимся ресурсам и передача данных в планово-экономический отдел на оплату;
- поступление информации о производственных и прочих затратах, сбыт и начисление заработной платы персоналом для составления бухгалтерского и налогового учета.

Функциональная область закупки и материальных потоков на материально-техническое обеспечение деятельности предприятия и управление запасами на складах. Данная функциональная область осуществляет:

- управление закупками основных и вспомогательных материалов для производства продукции
- управление закупками прочих материалов, обеспечивающих деятельность предприятия;
- обеспечение механиков материалами, оборудованием и запчастями;
- управление запасами на складах предприятия;
- составление отчета о наличии на складах материалов, ресурсов и готовой продукции.

Основной задачей функциональной области сбыта является реализация произведенной продукции ООО «Краскинское». Данная функциональная область осуществляет следующие функции:

- планирование сбыта;
- ведение договорной работы;
- формирование комплекта документов;
- составление учета расчетов с покупателями;
- контроль дебиторской задолженности.

Базовыми подразделениями в процессе сбытовой деятельности являются, маркетинговый отдел; планово-экономический отдел.

Основной задачей функциональной области «Техобслуживание и ремонты» является обеспечение бесперебойной работы оборудования, исключение потерь производства из внеплановых простоев.

Техническим обслуживанием и ремонтом оборудования занимаются механики предприятия. Данная функциональная область осуществляет следующие функции:

- проведение осмотра и ремонта оборудования согласно графику ремонтов с производственной программой;
- составление заявок на материалы, оборудование и запчасти, также на ремонт и оплату.

Основными задачами функциональной области управления производством являются планирование и управление производством, контроль качества в процессе производства.

В рамках данной функциональной области осуществляется:

- формирование планов и графиков производства;
- планирование и учет материальных ресурсов, необходимых для осуществления производственной деятельности;
- планирование и учет работ, осуществляемых в процессе производственной деятельности;

- осуществление контроля качества продукции в процессе производства.

Базовыми подразделениями в процессе производства являются:

- коровник молочного направления;
- коровник мясного направления;
- молокозавод.

Производственная деятельность осуществляется в рамках следующих структурных подразделений, отдел коровника, отдел молокозавода; планово-экономический отдел.

Основными задачами функциональной области «Управление персоналом» являются: выполнение кадровых мероприятий по персоналу, мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала, мероприятий по учету рабочего времени сотрудников, мероприятий по созданию и корректировке организационной структуры и штатного расписания, расчет заработной платы, выполнение всех необходимых видов отчетности по персоналу.

Базовые подразделения, осуществляющие все бизнес-процессы функциональности «Управление персоналом»:

- отдел кадров исполнительной дирекции;
- отдел организации труда и заработной платы исполнительной дирекции;
- бухгалтерия (бюро по учету расчетов с работающими);
- структурные подразделения ООО «Краскинское».

Отдел кадров организует и координирует деятельность структурных подразделений ООО «Краскинское» по кадровым вопросам, в соответствии с требованиями нормативной документации, внутренними организационно-распорядительными документами, локальными и методическими актами, действующими на ООО «Краскинское».

Функциональная область «Управление персоналом» включает в себя следующие области:

- кадры;
- организационно-штатная структура;
- табельный учет;
- заработная плата.

В процессе анализа бизнес-процессов ООО «Краскинское» были выявлены следующие проблемы.

- Нехватка опыта производства. Состояние молочных продуктов напрямую зависит от температурному условию, в которых они находятся, необходимо стандартизировать производство молочных продуктов в соответствии с изменениями температурных условий в различное времени года, а также хранение готовой продукции.

- Прогноз спроса и составление плана производства. Произведенные молочных продуктов необходимо реализовывать на рынке за короткий срок, иначе резко снизится качество товара или же он станет негодным для продажи. Быстрая реализация требует точного прогноза спроса на товар и плана производства, но информационная база еще мала, чтобы обеспечить точный прогноз.

- Стабилизация квалифицированных рабочих. Создается необходимость в стабилизации устройства квалифицированных кадров для устойчивого и качественного производства.

- Расхождение плановых результатов производства и сбыта с фактически. Составленный план на отчетный год сильно отличался от фактического. После оценки была выявлено, что цели плана были высокими, а результат низкий.

- Недостаток производства сырого молока. При искусственном оплодотворения была допущена ошибка, не удалось оплодотворить необходимое количество коров для получения планового результата.

- Нехватка масштабов производства. Это Одна из самых больших проблем предприятия. Невозможность эффективного использования всех трудовых сил и ресурсов. Для эффективного использования ресурсов необходимы большие масштабы. Превышение спроса чем предложения.

ООО «Краскинское» вело продажи в течение года, что сформировал основную структуру, привело к стандартизации работ, обучению работников, выявлению статистики производства и продаж. Однако еще требуется сбор информации и накопления опыта для работы в определенных ситуациях.

2.3 Финансовый анализ предприятия

В приложении А и Б приведены бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах 2017 года.

В таблице 8 представлены коэффициенты источников капитала предприятия.

Таблица 8 – Источники капитала предприятия

Показатель	Сумма, тыс. рублей			Структура капитала, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Собственный капитал	904	-7 617	-26 660	55%	-5%	-17%
Заемный капитал	750	154 299	179 960	45%	105%	117%
Итого:	1 654	146 682	153 300	100%	100%	100%

Источник: подготовлено автором

Коэффициент финансовой независимости предприятия в 2017 году составил -0,17. В итоге раздела 3 «капитал и резервы» бухгалтерского баланса за 2017 год отображается -26 660 тыс. рублей, отрицательный коэффициент пришел с непокрытого убытка (-30 522 тыс. рублей) в бухгалтерском балансе. Отсутствие собственного капитала означает отсутствие собственного оборотного средства. Предприятие не имеет автономии и полностью зависит от инвестиционной компании.

Ниже представлен анализ ликвидности баланса предприятия. Актив и пассив баланса сгруппированы по степени убывания ликвидности (актив) и по степени срочности оплаты (пассив).

Таблица 9 – Анализ ликвидности баланса

Единица измерения: тыс. рублей

Признак		Показатель	Признак		Показатель
A1	Наиболее ликвидные активы	1 943	П1	Наиболее краткосрочные обязательства	3 015
A2	Быстрореализуемые активы	90 838	П2	Краткосрочные пассивы	12 134
A3	Медленно реализуемые активы	112 643	П3	Долгосрочные пассивы	164 811
A4	Труднореализуемые активы	40 657	П4	Постоянные пассивы	-

Источник: подготовлено автором

$A1 < П1$ на 1 072 тыс. рублей (155%);

$A2 > П2$ на 78 704 тыс. рублей (749%);

$A3 < П3$ на 52168 тыс. рублей (146%);

$A4 > П4$ на 40 647 тыс. рублей.

Размер быстрореализуемого актива велик, он может покрыть недостаточные средства, но нужно учитывать, что большую часть дебиторской задолженности составляют деньги, потраченные на оплату за строительство коровника. Некоторые сооружения в процессе регистрации, потом перейдут в основные средства (в данном анализе труднореализуемые активы). Покрыть недостаточные средств будет с затруднительно, так как большая часть активов находится в труднореализуемом активе, который не так ликвиден, как остальные, что может привести несвоевременному возврату обязательств.

Ниже в таблице 10 представлен коэффициент ликвидности предприятия.

Таблица 10 – Коэффициент ликвидности

Наименование показателя	Показатель
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,13
Коэффициент срочной ликвидности	0,13
Коэффициент текущей ликвидности	7,44
Коэффициент текущей ликвидности без учета дебиторской задолженности	1,84

Источник: подготовлено автором

В ближайшее время предприятие не способно погасить краткосрочные обязательства, коэффициент абсолютной ликвидности и срочной ликвидности равняется около 13% от размера краткосрочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности равняется 7,44, но без учета дебиторской задолженности, фактически относящейся к основным средствам, он составляет 1,84. Оборотное средство предприятия достаточно, чтобы покрыть краткосрочные обязательства, но своевременное покрытие кредиторских задолженностей, по прогнозам будет сложным.

В таблице 11 представлен анализ деловой активности предприятия.

Таблица 11 – Анализ деловой активности

Показатель	Год		Отклонение	
	2016	2017	единица	%
Коэффициент оборачиваемости активов	0,007	0,05	0,04	687
Срок оборота активов, дней	49629	7222	-42407	15
Коэффициент оборачиваемости запасов	0,13	0,54	0,41	418
Срок оборота запасов, дней	2779	664	-2114	24

Окончание таблицы 11

Показатель	Год		Отклонение	
	2016	2017	Единица	%
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,08	0,9	0,82	1156
Срок оборота кредиторской задолженности, дней	4615	399	-4216	9
Операционный цикл, дней	2779	664	-2115	419
Финансовый цикл, дней	-1836	265	2102	-14

Источник: подготовлено автором

Внедрение нового проекта повлияло на показатели деловой активности предприятия (на 687%). В связи с увеличением оборотных активов значительно выросла оборачиваемость активов, также улучшалась оборачиваемость запасов (на 418%). Точный показатель оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитать не удалось, но в зависимости от специфики предприятия остатки дебиторской задолженности минимальны. С увеличением выручки от реализации и сокращения краткосрочных обязательств резко выросла оборачиваемость кредиторской задолженности (на 1156%). Операционный цикл сократился с 2779 дней (2016 году) до 664 дней (2017 году). Уменьшение длительности операционного цикла привело к увеличению активности и интенсивности использования дебиторской задолженности и запасов, что привело к эффективности управления и улучшения финансового состояния предприятия. В 2016 году в связи со строительством молочного комплекса, большая часть инвестиции вложена в строительство, что привело к уменьшению длительности операционного цикла чем длительность оборота кредиторской обязательств. С увеличением инвестиции в оборотные активы финансовый цикл в отчетном году стал равняться 265 дням. Уменьшение продолжительности финансового цикла показывает улучшение финансового

состояния предприятия, повышение эффективности управления кредиторской, дебиторской задолженностью и оборотными активами.

С формированием стабилизации и систематизации в производстве и продажи деловая активность улучшается большими темпами. Но коэффициенты показателей демонстрируют то, эффективное управления и прочное финансовое состояние будут достигнуты еще не скоро.

2.4 Выявление и анализ основных проблем управленческих и бизнес-процессов

Деятельность ООО «Краскинское» начинает стабилизироваться, но отсутствует оптимизация работы бизнес-процессов, управления и состояния предприятия в целом. Для улучшения ситуации необходимо проанализировать факты, негативно влияющие на деятельность, и провести мероприятия для решения или улучшения состояния проблем.

Основные проблемы предприятия можно сгруппировать по следующим характеристикам:

1. Нехватка информации и наступление неожиданной ситуации.
 - Более точный прогноз и план производства;
 - Некачественный план отчетного года;
 - Появление непредсказуемых обстоятельств.

В Хасанском районе недостаточно развита информационная база, статистические данные, что приводит к затруднению составления плана. Также, нехватка информации создает непредсказуемые обстоятельства, что может отрицательно повлиять на деятельность предприятия. Большую часть информации предприятию пришлось собирать через полевой опыт, что привело к потере товаров, снижению эффективности использования ресурсов. Для более точного прогноза результатов необходимо собрать больше информации и статистики.

2. Нехватка опыта и обучения.
 - Нехватка опыта производства;
 - Стабилизация квалифицированных кадров;
 - Отставание от плана;
 - Некачественный план отчетного года.

Нехватка информации привела к низкому уровню опыта. Низкий опыт привел к сокращению производства и выручки от продаж, что привело к расхождению с плановым результатом. В 2017 году в среднем с литра молока

выручка была 40,1 рублей, а в 2018 году (с января по март) составила 57,1 рублей. Это показывает повышение эффективности использования сырья. Также низкий уровень опыта повлиял на допущении ошибки при составлении годового плана отчетного года. В 2017 году разница между плановым результатом и фактическим составила 22,3 млн. рублей. (план: 30 млн. рублей, фактический результат: 827 тыс. рублей).

3. Слабая организованность управления.

- Низкое заинтересованность и мотивация у персонала к улучшению деятельности;
- Вынуждение участия высшего руководства для разрешения проблем низкого уровня;
- Не сосредоточенность работы высшего руководства к созданию прибыли.

Фактическая организационная структура предприятия сильно централизованная, генеральный менеджер решает проблемы, проявляющие в ходе деятельности, с низкого до высокого уровня. Также он ведет анализ, контроль, отчетность, поиск партнеров, создание плана и т. д. Сильная нагрузка прочими проблемами приводит к тому, что он не может выполнить свою работу, как лидера, качественно.

4. Нехватка производства.

- Нехватка масштабов деятельности для эффективного использования имеющегося оборудования и ресурсов;
- Нехватка товаров для обеспечения спроса.

Нехватка масштаба производства сырого молока приводит к тому, что сокращается эффективность использования оборудования, рабочей силы и прочих факторов, влияющие на эффективность деятельности предприятия. Для обеспечения бесперебойной оптимальной нагрузки коровника и молокозавода необходимо увеличить объем дойки сырого молока в 3 раза (около 180 доящих коров), но по прогнозу до 2020 года она увеличится только на 40%. Из-за

нехватки масштабов и сокращения производства удовлетворить высокий спрос невозможна.

5. Убыточный результат деятельности.
 - Большие издержки на производство;
 - Отрицательная рентабельность;
 - Слабая финансовая устойчивость.

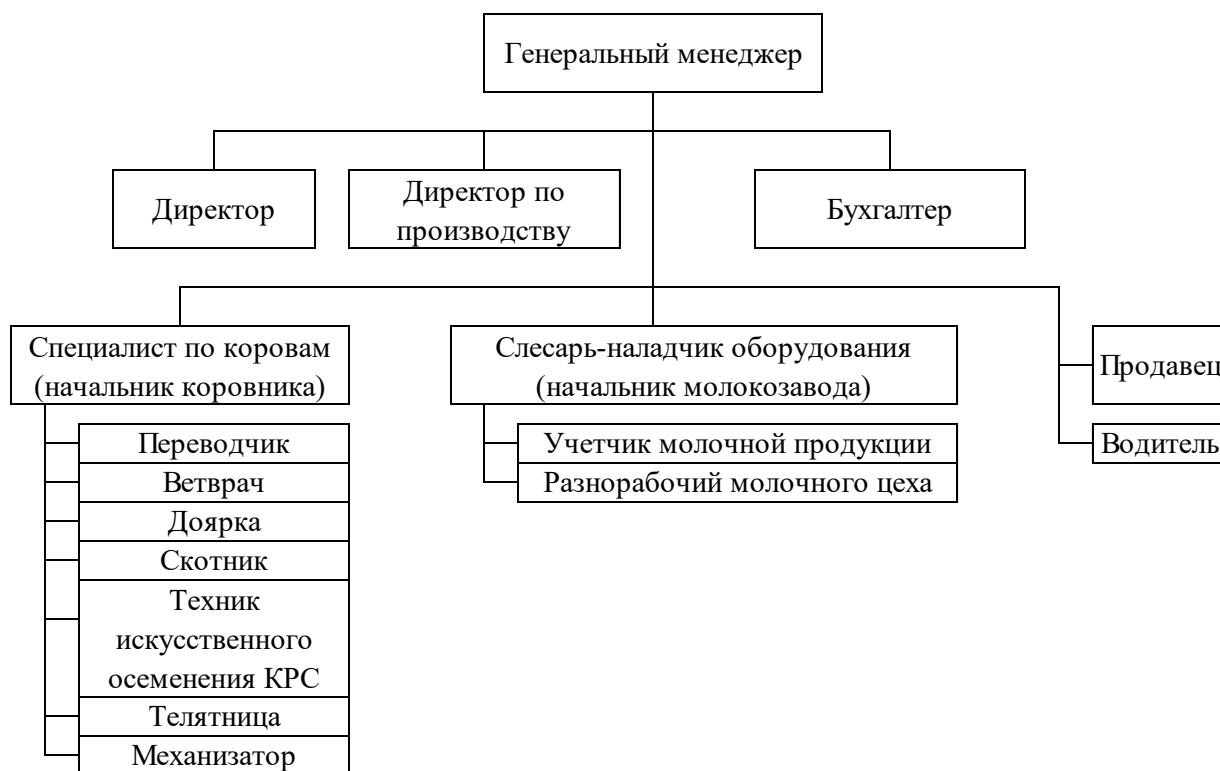
Вышеперечисленные проблемы отражаются на финансовом состоянии предприятия. Неэффективное использование ресурсов, плохо развитая инфраструктура, также непредвиденные обстоятельства приводят к увеличению затрат предприятия. Финансовое состояние начинает стабилизироваться, но до оптимальной деятельности еще далеко. До 2020 года планируется перейти точку безубыточности.

Таким образом, были выявлены, проанализированы основные проблемы предприятия. Для решения основных источников проблем, таких как нехватка масштаба деятельности предприятия, неразвитая инфраструктура и т.д., необходимо время, на данный момент решить его невозможно. Но существуют возможные обстоятельства для повышения эффективности деятельности предприятия. Формирование решений или улучшение ситуации предприятия будут рассмотрены в следующей главе.

3 Мероприятия по оптимизации бизнес-процессов предприятия

3.1 Оптимизация организационной структуры

Фактическая власть в организации находится у генерального менеджера, специалиста из Р. Кореи. В сферу его работы входит деятельность, связанная с принятием решений, а также проблем, которые не могут решать простые рабочие. Для решения таких проблем необходимо полдня, но это время может достигать и 3 дней. тратится от полудня до 3 дней, что мешает выполнять его должностную работу. На рисунке 12 приведена фактическая организационная структура предприятия.

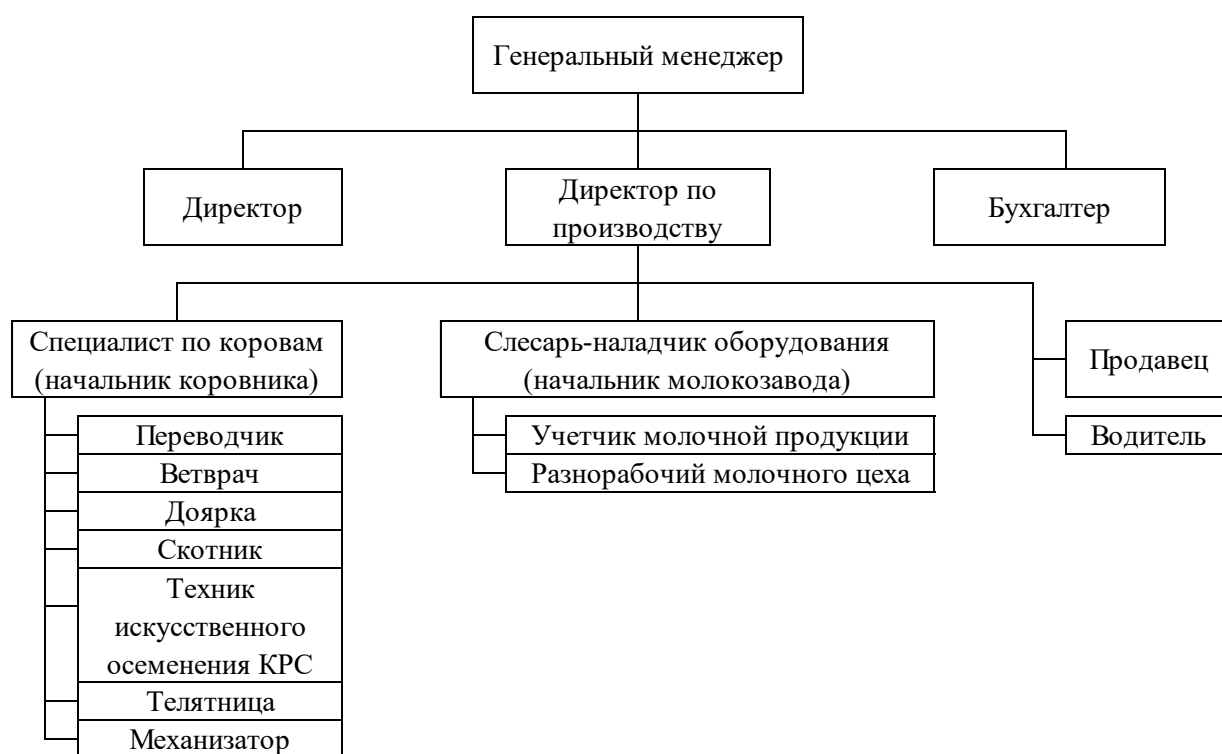


Источник: подготовлено автором

Рисунок 12 – Фактическая организационная структура

На рисунке видно показан, что работники всех уровней напрямую связаны с генеральным менеджером и докладывают о проблемах непосредственно ему. при появлении проблем все своей обязанности в прямую

связываются к генеральному менеджеру и докладывают о проблеме. Из-за неразрешения проблем «снизу» генеральному менеджеру приходится решать их самостоятельно, что вызывает нехватку времени для решения проблем, напрямую связанных со сбытом продукции. Заняться ими, вместо того выполнять более важные, напрямую связанные со сбытом предприятия. На рисунке 13 приведена оптимизированная организационная структура предприятия.



Источник: подготовлено автором

Рисунок 13 – Измененная организационная структура

В данной организационной структуре директор по производству выполняет функцию менеджера по персоналу и бухгалтера. При расширении обязанностей директора по производству, сфера его деятельности охватит весь производственный процесс.

Директор по производству выполняет большой объем работы. Необходимо повысить эффективность работы для расширения обязанностей. В данный момент в сферу деятельности директора по производству входят следующие обязанности:

- Составление отчета по списаниям и перечислениям денежных средств;
- Составление ежедневного отчета по продажам;
- Контроль за списанием и перечислением денежных средств;
- Покупка материалов;
- Отслеживание работ;
- Контроль за безопасностью работников;
- Контроль за качеством произведенного продукта;
- Найм и контроль персонала;
- Контроль за дисциплиной и трудовой деятельностью персонала.

В работе бухгалтер неэффективно используется программное обеспечение. Например, при составлении ежедневного отчета по продаже, менеджер делает расчеты на калькуляторе, а в программе Microsoft Excel вводит полученный результат, что замедляет работу и увеличивает возможность ошибок. В работе менеджера по персоналу директор по производству хорошо контролирует рабочих, но планы и стратегия управления персоналом недостаточно эффективны.

Повышение квалификации приведет к повышению эффективности работы. Из-за отдаленности от города рекомендуется дистанционное обучение.

Для повышения квалификации директора по производству потребуется 3 мероприятия:

1. Изучение программного обеспечения Microsoft Office. Советуется видеокурс «Microsoft Office 2010 – Шаг за Шагом» от Андрея Сухова. Данный видеокурс состоит из нескольких разделов, каждый из которых посвящен определенной программе. Поскольку курс практический, то при рассмотрении

программ решаются конкретные задачи. В данный курс включено обучение по работе в следующих программах: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS OneNote и дополнительный курс (Google Drive, Создание видео-презентации). Всего 138 параграфов, длительность обучения составит 4 недели. Стоимость программ - 1 540 рублей.

2. Курс повышения квалификации от организации «City Business School» программа «Дистанционный курс «Директор по персоналу». Данный курс научит:

- разрабатывать и реализовывать стратегию управления персоналом в компании;
- рассчитывать численность и затраты на персонал;
- оптимизировать организационную структуру, создавать и развивать кадровый резерв;
- производить эффективный подбор, оценку и аттестацию персонала;
- управлять организационным поведением и формировать команды;
- анализировать рынок труда и тенденции его развития;
- формировать и развивать корпоративную культуру компании;
- строить систему материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
- разрабатывать системы вознаграждения на основе KPI;
- производить кадровое планирование и бюджетирование;
- разбираться в кадровом документообороте и трудовом праве;
- обучать и развивать персонал компании;
- повысить личную эффективность, добиться увеличения дохода уже в процессе обучения.

Длительность курса составляет 6 недель, стоимость 27 000 рублей.

3. Передача обязательств от генерального менеджера к директору по производству. Генеральный менеджер будет обучать директора по производству

в общем и детальном процессе производства, директор по производству научится использовать офисное и производственное оборудование, передача информационной базы предприятия, схема работы, право и полномочии и т. д. Длительность обучения составит одну неделю. Дополнительных затрат на обучение не требуется.

В итоге на обучение директора по производству потребуется 11 недель, а в денежной стоимости – 28 540 рублей. В таблице 12 представлена мероприятия по повышению квалификации директора по производству.

Таблица 12 – мероприятия по повышению квалификации директора по производству

Название мероприятия	Описание мероприятия	Срок, неделя	Стоимость, рубль
1. Видеокурс «Microsoft Office 2010 – Шаг за Шагом».	Обучение программных обеспечений от Microsoft Office.	4	1 540
2. Дистанционный курс «Директор по персоналу»	Повышение квалификации в области управления персоналом.	6	27 000
3. Передача обязательств от генерального менеджера к директору по производству.	Обучение работ и передача информации необходимые для выполнения работ.	1	0
Итого		11	28 540

Источник: подготовлено автором

3.2 Мероприятие по стимулированию и обучению персонала

Одной из сложностей являются низкие показатели мотивации, стремления повысить эффективность производственных процессов и индивидуальную квалификацию работников. В производственном процессе кадры работают по старому принципу, мало стремятся осваивать новые навыки, повышающие эффективность производства. Например, такое происходит при переливании молока и переработанных молочных продуктов в бутылки. Было куплено оборудование для розлива молока и молочных продуктов. Используя данное оборудование, можно перелить 0,5 литра молока в бутылку за 11 секунд, но работники переливают молоко, используя ковш, что приводит к увеличению времени на процесс, снижению качества продукта, увеличению вероятности попадания в молочный продукт посторонних веществ.

Основательно решить проблему путем контроля за производственными процессами невозможно. Потребуется большое количество трудовых ресурсов. Учитывая финансовое состояние предприятия, не следует рассматривать материальное вознаграждение как один из способов решения проблемы. Необходимо поменять кадровую политику, обучить работников и создать стратегию по стимулированию работников.

Для обучения работников предприятия пригласить специалиста будет сложно и затратно, так как отдаленность от инфраструктуры понизит заинтересованность специалиста и увеличит стоимость проведения услуги. Необходимо обеспечить питание, проживание, проезд специалиста. Долгосрочный контроль и повышение эффективности работ также приведет к увеличению стоимости услуг специалиста. Целесообразно создать план и стратегию кадровой политики директора по производству, так как он сможет проводить мероприятия, контроль и анализы в долгосрочный период. Дополнительная оплата будет меньше, чем стоимость приглашения специалиста.

Целесообразно создать план и стратегию исполнителю данного мероприятия. В создании плана и стратегии ответственным лицом является

директор по производству. Для создания необходимо участие генерального менеджера, директора, специалиста по коровам. Срок создания –3 недели с момента завершения первого мероприятия.

В вышеуказанном текущем случае подойдет кадровая политика мотивационного управления долгосрочного характера. Данная политика будет повышать у работников актуальность, энтузиазм, патриотизм и прочее [20 с. 33].

Также необходимо провести общее собрание. Следует четко поставить цели, задачи и сроки достижения цели, объяснить работникам и персоналам общий производственный процесс, результат деятельности, анализ, проблему. Обязательно нужно достичь обратной связи от работников, обнаружить варианты повышения эффективности. Если результаты соответствуют поставленным целям, нужно выдать работникам нематериальное вознаграждение. Это приведет к повышению заинтересованности и креативности работников, которые можно учесть при изменении структуры организации.

3.3 Увеличение объема производства и создание нового канала сбыта

При составлении бизнес-плана было учтено увеличение поголовья коров. В связи с этим, было осуществлено строительство молокозавода мощностью переработки 2 тонн молока в день при двухсменной работе. Большая мощность и автоматизированное оборудование повышает эффективность, но при нехватке сырья эффективность использования падает. Сейчас работники молокозавода имеют односменный график. Приблизительная максимальная производительная мощность - 1300 литров в день. В среднем перерабатывается только 899 литров в день, загруженность работников составляет 69%, а загруженность оборудования 45%.

В данный момент новый инвестиционный проект, покупка новых коров могут привести к еще большим проблемам, нежели к их решениям. По данным росстата 45% (6467) коров в Приморье используется в народном хозяйстве. Если предприятие сможет купить такое количество молока, процентная доля которого составит 20% от общего объема производимого молока в близлежащих селах, получится 293 литра в день, что увеличит объем сырого молока для переработки на 33%. Перед покупкой необходимо проверить состояние коров с ветврачом, качество молока, жирность и подписать договор о покупке. Качество купленного молока будет ниже, чем произведенного на предприятии, поэтому данные продукты необходимо хранить в разных танкерах, чтобы не снизить качество молока, произведенного на предприятии. Также советуется переработать купленное молоко в сыр, десерт, творог и другие продукты, где меньше всего чувствуется качество молока.

Для покупки молока потребуется дополнительный танк для его хранения – «Охладитель для молока ОМ 2000 литров открытого и закрытого типа BEST MILK 2000». Отгрузка будет производиться из города Ижевска до пгт Краскино. Стоимость оборудования составит 282 000, а доставка – 13 000 рублей. Расходы на установку, покупку материалов, запчастей и прочего составит 25 000 рублей.

Общий расход на оборудование достигнет 320 000 рублей. В таблице 13 представлены расходы для покупки и установки оборудования.

Таблица 13 – Расходы для оборудования

В рублях

Название	Цена	Доставка и установка	Итого
Охладитель для молока ОМ 2000 литров открытого и закрытого типа BEST MILK 2000	282 000	20 000	302 000
Запчасти	10 000	0	10 000
Труба	5 000	0	5 000
Прочие расходы	3 000	0	3 000
Итого сумма			320 000

Источник: подготовлено автором

Сырое молоко жирностью 3,5% будет покупаться у населения по цене 65 руб. за литр. Расход на упаковочный материал составит 20 000 рублей в месяц. В таблице 14 представлен планируемый результат проекта в год.

Таблица 14 – Планируемый результат проекта в год

В рублях

Показатель	Выручка в месяц	Выручка в год
Базовый план выручки в 2018 году	1 888 880	22 666 210
Планируемая выручка проекта	710 384	8 524 475
Расходы на покупку молока	571 944	6 863 330
Расходный материал	20 000	240 000
Расход на коммунальную услугу	16 120	193 442
Валовая прибыль проекта	102 320	1 227 703

Источник: сделано автором на основании [24, 25, 26, 27, 39]

Закупка сырого молока у населения увеличит количество молока для переработки на 33% (429 393 литра в год). Цену продукта планируется увеличить до 5%. Планируемая выручка от продажи в месяц составит 710 384 рублей, в год - 8 524 475 рублей. Внедрение нового проекта увеличивает темпы роста выручки от продаж на 38%. Валовая прибыль проекта за месяц составит 102 320 рублей, в год - 1 227 703 рублей.

Увеличение производства потребует увеличения его эффективности. Для переработки молока в увеличенных масштабах необходимо сначала провести первое и второе мероприятия. Для начала необходимо провести мероприятия по поиску коров, сделать качественный анализ животных и молока, заключить договор о покупке, корректировать план при изменении данных. На подготовку для переработки будет выделено 14 недель, так как для начала необходимо провести первое и второе мероприятия, первое из которых длится 10 недель, а второе 3 недели.

Данное мероприятие приведет к увеличению загруженности оборудования и работников. Загруженность оборудования увеличится на 15% (общая загруженность составит 60%) , а загруженность работников - на 23% (общая загруженность составит 92%), что в конечном итоге приведет к расширению эффективности работы, росту выпускаемой молочной продукции предприятия.

Закупка сырого молока у населения приводит к сокращению товаров на рынке и увеличению потребности в молочных продуктах у покупателей. Увеличение масштаба производства молока приведет к увеличению его предложения на рынке. В данном мероприятии необходимо создать новый канал сбыта для реализации увеличенного количества производимых продуктов.

Реализация продукта предприятия происходит в магазине, принадлежащему предприятию, пгт Краскино (34%) и г. Славянка (60%), на ярмарке с. Хасана (3%) и в детском саду. поставка молока в детский сад (3%).

После проведения третьего мероприятия планируется увеличить производство на 133%. По темпу роста спроса у покупателей планируется увеличение спроса в пгт Краскино и г. Славянка на 10%. Необходимо найти новый канал сбыта на оставшиеся 23% произведенного товара.

Поставка молока и молочных продуктов в магазины пгт Краскино и г. Славянка нецелесообразна, так как появится внутренняя конкуренция между продуктами организации. По численности населения г. Славянка занимает первое место в Хасанском районе (12 108 человек), за ним идет с. Барабаш (5 691 человек) и пгт Зарубино (2 875 человек) [25].

С. Барабаш занимает второе место по численности населения в Хасанском районе. Помимо этого, через село проезжают большие потоки автомобилей, которые останавливаются около магазина.

С открытием магазина планируется получать выручку от продаж в размере 434 442 рублей в месяц. По плану затраты на заработную плату, амортизацию ларька и прочее составят 29 426 рублей в месяц. В общем валовая выручка при открытии собственного магазина достигнет 5 893 рублей в месяц. При поставке молока в магазин планируемая выручка от продажи составит 347 554 рублей в месяц, а валовая выручка - 18 827 рублей в месяц.

В центре с. Барабаш работает два магазина, которые могут рассматриваться в качестве поставщиков молочной продукции. Это супермаркет «Павловский пасад», расположенный по адресу: Хасанский район, с. Барабаш, ул. Хасанская, д. 17 Б. И второй магазин – «Козерон», расположенный по адресу: Хасанский район, с. Барабаш, ул. Хасанская, д. 1. Советуется заключить договор о поставке молочных продуктов с хозяином супермаркета «Павловский пасад» Павловой Еленой Анатольевной, так как здесь количества покупателей в несколько раз выше, чем в магазине «Козерон».

Мероприятие стоит начинать после 10 недели с начала первого мероприятия. Ответственность за заключение договора несет директор предприятия. Генеральному менеджеру необходимо подготовить предоставить

директору данные об оптимальной и минимальной стоимости товара для поставки молочных продуктов за пять рабочих дней с начала мероприятия и предоставить их директору.

Таким образом, были созданы мероприятия по оптимизации бизнес-процессов предприятия, представленные выше. Была решена проблема низкой квалификации работников и низкой эффективности труда. Для проведения всех мероприятий, начиная от перестройки организационной структуры и обучения директора по производству до поставки молочных продуктов в магазин с. Барабаша, потребуется 14 недель. Сумма одноразовых затрат составит 348 540 рублей, сумма ежемесячных затрат достигнет 608 064 рублей, ежемесячная выручка от продажи проекта составит 710 384 рублей, а валовая прибыль - 102 320 рублей в месяц (1 227 703 рублей в год).

Заключение

В заключение проведенного нами исследования можно сделать следующие выводы по исследуемой теме.

Процесс – деятельность или совокупность деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы.

Бизнес-процесс – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Оптимизация бизнес-процессов – улучшение бизнес-процессов предприятия с использованием имеющихся ресурсов с целью получения наилучших результатов.

В ходе анализа бизнес-процессов был изучен процессный подход к управлению предприятием, рассмотрены бизнес-процессы предприятия, функциональная область сотрудников, выявлены такие проблемы, как низкая эффективность труда, недостаточная квалификация работников, ответственность руководителя за большой объем работы, непроработанный годовой план, недостаток производства.

В ходе анализа финансового состояния предприятия была изучена методика финансового анализа предприятия, финансовое состояние предприятия, проанализированы финансовое независимость, устойчивость, ликвидность, деловая активность, выявлены проблемы, связанные с зависимостью предприятия от инвестиционной компании, низкой ликвидности и низкая оборачиваемость. Финансовый цикл быстрым сокращается быстрым темпом, но необходимо время до формирования оптимального цикла.

Основой для разработки мероприятий по оптимизации бизнес-процессов послужила низкая эффективность управления и использования трудовых ресурсов. Были разработаны следующие мероприятия: оптимизация организационной структуры, мероприятие по стимулированию и обучению персонала, увеличение масштаба производства, создание нового канала сбыта.

В целом, предлагаемые мероприятия по оптимизации бизнес-процессов организации позволяют повысить эффективность управления и производства, увеличить объем производства и реализации продукции, поднять позиции на местном рынке, и решить проблемы предприятия.

Список использованных источников

1. ГОСТ ИСО 9000:2008 Система менеджмента качества основные положения и словарь – Стандартиформ, 2008. – 70 с.
2. ГОСТ ИСО 9000:2015 Система менеджмента качества основные положения и словарь – М.: Стандартиформ, 2015. – 48 с.
3. Амирханова, Л. Р. Повышение эффективности деятельности ООО ИПП «Новые технологии»: научная статья / Л. Р. Амирханова, В. В. Ямалова // – Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности. – 2017. – с. 13-19.
4. Бабилова, А. В. Оптимизация бизнес-процессов промышленного предприятия на основе внедрения процессного подхода: научная статья / А. В. Бабилова, М. Н. Корсаков, А. Д. Сарафанов // – Креативная экономика. – 2017. – № 11. – с. 1195-1208.
5. Белякова, А. Ю. Оптимизация взаимодействия структурных подразделений предприятия при процессном подходе к управлению: научная статья / А. Ю. Белякова, Т. С. Бузина, А. Э. Бузин // – Вестник Иркутского гос. тех. ун-та. – 2017. – с. 69-78.
6. Бритов, Г. С. Вероятностный анализ состояний IDEF3 – моделей технологических процессов: научная статья / Г. С. Бритов, А. В. Лупал // – Информационно-управляющие системы. – 2009. – № 5. – с. 21-25.
7. Васильев, А. П. Сравнительный анализ методологии описания бизнес-процессов: научная статья / А. П. Васильева // Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». – 2017. – № 2. – с. 1-8.
8. Верников, Г. Г. Основные методологии обследования организаций. Стандарт IDEF0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: narod.ru
9. Волковицкая, Г. А. Стимулирование труда: критерии качества: Научная статья / Г. А. Волковицкая // – Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2007. – с. 29-38.
10. Выполнение и оформление выпускных квалификационных и курсовых работ : метод. указания / сост. В. В. Лихачева,

А. Б. Косолапов, Г. М. Сысоева, Е. П. Володарская, Е. С. Фищенко. – Владивосток : Издательский дом Дальневост. федерал. ун-та, 2014. – 43 с.

11. Гераськина, И. Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента: научная статья / И. Н. Гераськина // – Известия Российского гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена. – 2008. – с. 324-327.

12. Долганова, О. И. Методология IDEF3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studme.org>

13. Иванов, И. А. Управление изменениями: учебное пособие. / И. А. Иванова. – 2-е изд. переработанное – Владивосток: Издательский дом Дальневост. Федерал. Ун-та, 2017. – 127 с.

14. Капитанов, В. П. Научный подход к выявлению исследовательских проблем в бизнесе [Электронный ресурс]. / В. П. Капитанов // – 2014. – Режим доступа: <https://www.sworld.com>

15. Керимов, А. Т. Возможности применения методов IDEF в управленческом учете: научная статья / А. Т. Керимов // – Ученые записки Крымского инженерно-педагогического ун-та. – 2013. – № 39. – с. 79-84.

16. Колесник, Ю. В. Теоретические основы повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия: научная статья / Ю. В. Колесник // – Бенефициар. – 2017. – № 17. – с. 4-6.

17. Кольцов, О. В. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении: научная статья / О. В. Кольцов, В. И. Меньшиков // – Вестник ТГУ. – 2008. – № 5 (61). – с. 113-118.

18. Ломакин, М. И. Модель оптимизации затрат на качество бизнес-процессов: научная статья / М. И. Ломакин, А. В. Скальский // – Транспортное дело России. – 2011. – с. 1-10.

19. Малёбнова, С. Г. Оптимизация бизнес-процессов в рамках создания систем менеджмента качества: научная статья / С. Г. Малёбнова, Р. В. Тарасов, Л. В. Макарова // – Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2017. – № 4 (11). – с. 123-134.

20. Минкин, Н. В. Бенчмаркинг: курс лекций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uchebnik-online.com>
21. Моделирование потоков данных. Диаграммы DFD [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://b-c-group.ru>
22. Нужнова, И. С. Эволюция понятия «реинжиниринг бизнес-процессов»: научная статья / И. С. Нужнова // – Экономика и предпринимательство. – 2009. – № 1. – с. 44-52.
23. Описание управления бизнес-процессами предприятия на основе методологии IDEF0: трудности разработки, рекомендации по совершенствованию построения диаграмм / Научная статья / Т. Б. Новиков, Л. В. Курзаев, В. Е. Петеляк, О. Е. Масленников, И. Д. Белоусова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 8. – с. 318-322.
24. Поголовье скота в хозяйствах всех категорий [электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
25. Производство валовой сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств [электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
26. Производство молока в хозяйствах всех категорий, центнеров, значение показателя за год [электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
27. Производство основных продуктов животноводства в хозяйствах всех категорий [электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
28. Репин, В. В. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
29. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Майк Робсон, Филип Уллах. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 244 с.

30. Сайдель, Н. Ю. Теория оптимизации бизнес-процессов: научная статья / Н. Ю. Сайдель, С. Д. Мезер // – Актуальные проблемы экономической теории и практики. – 2015. – № 18. – с. 35-41.
31. Саликов, Ю. А. Анализ основных проблем промышленных предприятий [электронный ресурс]. / А. Ю. Саликов, Е. Н. Елфимова // – 2016. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru>
32. Сидоров, В. А. Актуальные проблемы экономической теории и практики: сб. науч. тр. / В. А. Сидоров. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. – 167 с.
33. Тарасов, Е. Е. Создание эффективной системы управления организацией: процессный подход: научная статья / Е. Е. Тарасова, С. Н. Ткаченко // – Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – № 4. – с. 15-20.
34. Титова, Е. В. Оптимизация бизнес-процессов в сельском хозяйстве: научная статья / Е. В. Титова, Г. А. Сергуткина // – Успехи современной науки и образования. – 2015. – № 5. – с. 48-52.
35. Туровца, О. Г. Организация производства и управление предприятием [электронный ресурс] / О. Г. Туровца // – ИНФРА-М. – 2004. – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru>
36. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – Манн, Иванов и Фербер. – 2006. – 287 с.
37. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген. – Санкт-Петербург : Азбука, БМикро, 2002. – 320 с.
38. Численность населения Приморского края на начало года [электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – 2017. – Режим доступа: <http://primstat.gks.ru/>

39. Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям [электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

40. Эйзлер, А. М. Оптимизация бизнес-процессов в мелкосерийном или единичном производстве на основе комплексной автоматизации, 10 ноября 2017 г.: материалы научно-практической конференции / А. М. Эйзер, А. В. Непомнющая. – Иркутск, 2017 – с. 37-40.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	40 657	48 792	1 062
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	40 657	48 792	1 062
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	18 640	6 573	531
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 221	1 166	35
	Дебиторская задолженность	1230	84 775	82 716	15
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 943	1 746	11
	Прочие оборотные активы	1260	6 063	5 688	-
	Итого по разделу II	1200	112 643	97 889	592
	БАЛАНС	1600	153 300	146 681	1 654

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 862	3 862	3 862
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(30 522)	(11 479)	(2 958)
	Итого по разделу III	1300	(26 660)	(7 617)	904
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	164 811	136 141	440
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	164 811	136 141	440
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	12 134	4 593	80
	Кредиторская задолженность	1520	3 015	13 565	230
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	15 149	18 158	310
	БАЛАНС	1700	153 300	146 682	1 654

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	7 477	538
	Себестоимость продаж	2120	(16 203)	(2 241)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(8 726)	(1 703)
	Коммерческие расходы	2210	(2 137)	(163)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(10 863)	(1 866)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(7 661)	(7 108)
	Прочие доходы	2340	9 538	1 673
	Прочие расходы	2350	(10 031)	(1 225)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(19 017)	(8 526)
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(26)	4
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(19 043)	(8 522)

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(19 043)	(8 522)
	Справочно	2900	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____

Чжан Хаюн

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.02 Менеджмент, «Управление проектами»

_____ группа Б1402УП

Руководитель ВКР ст. преподаватель каф. менеджмента ШЭМ ДВФУ Свиридов М.К.

(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Оптимизация бизнес-процессов ООО «Краскинское»

Дата защиты ВКР «__» июля 2018 г.

Практическая актуальность темы ВКР обусловлена необходимостью разработки мер по оптимизации бизнес-процессов исследуемого предприятия для превращения его в рентабельное.

Содержание работы полностью соответствует теме ВКР и выданному заданию.

Оформление соответствует требованиям ГОСТа и требованиям, предъявляемым к подобным исследованиям

Автором были проработаны теоретические аспекты темы, основываясь на материалах литературных источников.

Работа обоснована как теоретически, так и практически. Детализированы теоретические предпосылки оптимизации бизнес-процессов, проведена оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Краскинское», предложены мероприятия по оптимизации бизнес-процессов, рассчитан экономический эффект от них.

ВКР носит достаточно системный характер, все разделы логически взаимосвязаны между собой и в целом раскрывают общую проблематику темы.

Работа имеет практическую значимость, а ее результаты могут быть рекомендованы к внедрению на предприятии. Автор ВКР проявил умение самостоятельно анализировать и делать обоснованные выводы при решении практических задач.

Основные достоинства работы: Работа носит законченный характер, содержит широкий аналитический материал, на основе которого сделаны вполне справедливые выводы и разработаны необходимые рекомендации.

Общие недостатки работы: Имеются отдельные замечания по оформлению ВКР.

Заключение: заслуживает оценки «**отлично**» и присвоения квалификации бакалавр по направлению 38.03.02 Менеджмент

Руководитель ВКР ст. препод. каф. менеджмента
(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

М.К. Свиридов
(и.о. фамилия)

« » июня 2018 г.